



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO DE SISTEMAS

PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL HOTEL DOÑA LILA

AUTORES

Br. Josell Antonio Báez Amador	2008 – 23772
Br. Vidal Antonio Martínez Romero	2008 – 23847
Br. Martín Abraham Bravo Camacho	2007 – 21935

TUTOR

Ing. Mario Selva Mendoza

Managua, 31 de Marzo 2014

## **AGRADECIMIENTO**

Al finalizar este proyecto queremos agradecer en primer lugar dando la Honra y la Gloria a Dios por el milagro de la vida, por darnos la fuerza y la sabiduría para haber podido enfrentar los obstáculos que se nos presentaron en el camino.

A nuestros Padres que con su apoyo incondicional fueron un pilar fuerte en la construcción de nuestra vida profesional y que desde un principio hasta el día de hoy siguen dándonos ánimos para concluir este proceso, gracias a su esfuerzo y dedicación estamos cumpliendo nuestra meta.

Al grupo de Docentes que a lo largo de la carrera nos compartieron sus conocimientos e hicieron de nosotros, profesionales competentes, muy especial el agradecimiento al Ing. Mario Selva quien nos apoyó en la construcción de nuestra Tesina dándonos sus comentarios y correcciones al respecto.

A todas aquellas personas que directa e indirectamente nos brindaron su ayuda para finalizar este proceso.

A todos gracias por la ayuda, paciencia, dedicación y dirección que nos brindaron para poder desarrollarnos profesionalmente.

## DEDICATORIA

Es justo y necesario que después de arduas horas de estudios y esfuerzos dedique este logro importante de mi vida a mis padres por ser un gran pilar y guiar mi camino, por brindarme amor y un gran apoyo incondicional estando a mi lado en todo momento de mi vida.

*Martín Abraham Bravo Camacho*

Dedico este trabajo primeramente a Dios que me dio la vida y la fuerza para llegar con buen fin hasta donde estoy.

A mis padres y mi abuela que con sacrificio y mucho esfuerzo me dieron la educación, depositaron su confianza en mí al comenzar este reto y me hicieron la persona que soy ahora.

A mi novia que me dio ánimos para seguir adelante, a mis amigos y compañeros que me apoyaron de una u otra manera.

En fin a todas aquellas personas que siempre me apoyaron directa e indirectamente, ya que gracias a ellos he llegado hasta aquí.

*Vidal Antonio Martínez Romero*

Dedico este trabajo que con tanto sacrificio logró finalizarse a Dios nuestro señor, mi Jesús Sacramentado y Nuestra Virgen Santísima que me regalaron la sabiduría necesaria para concluir mis estudios a como me lo propuse desde que ingrese a la carrera. A mi bella madre María Amador por apoyarme en todo momento con sus palabras de aliento para seguir adelante y nunca rendirme, a mi padre Juan Báez porque siempre estuvo presente en cada paso que daba, mi hermana que siempre alentó que terminara la carrera para ser un ejemplo a seguir.

También a nuestro tutor Mario Selva que nos apoyó incondicionalmente en el desarrollo de este trabajo, a todos los docentes que me impartieron clases durante los cinco años de la carrera porque me forjaron e inculcaron los valores para cumplir con todas las metas que me proponga. A mis amigos que durante este tiempo nos ayudamos en las buenas y malas, en especial a Jerryh Alexander Pérez Aburto QEPD ya que nos regaló una sonrisa en todo momento, en memoria tuya mi compañero, hermano y amigo.

*Josell Antonio Báez Amador*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción.....	1
Definición del Problema.....	3
Justificación.....	4
Resumen Ejecutivo .....	5
Objetivos del Proyecto .....	6

### **CAPITULO I: DIAGNOSTICO**

1.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	7
1.1.1. Entorno Político.....	7
1.1.2. Entorno Económico.....	8
1.1.3. Entorno Social.....	9
1.1.4. Entorno Tecnológico.....	9
1.2. ANÁLISIS INTERNO.....	10
1.2.1. Filosofía del Hotel.....	10
1.2.2. Empleados.....	11
1.2.3. Servicios.....	12
1.2.4. Selección y Reclutamiento.....	13
1.2.5. Áreas.....	13
1.2.6. Documentación.....	14
1.2.7. Infraestructura.....	14

### **CAPITULO II: ANALISIS FODA**

2.1. Análisis FODA.....	15
2.3. Matriz de Impacto Cruzado.....	18
2.3.1. Determinación del Área Motriz.....	19

### **CAPITULO III: DISEÑO ORGANIZACIONAL**

3.1. Tipo de Empresa.....	24
---------------------------	----

3.2.	Misión y Visión.....	25
3.2.1.	Formulación de la Misión.....	25
3.2.2.	Formulación de la Visión.....	25
3.3.	Valores.....	26
3.4.	Objetivos Estratégicos.....	26
3.5.	Políticas.....	27
3.5.1.	Privacidad.....	27
3.5.2.	Contratación.....	27
3.5.3.	Capacitación y Desarrollo .....	28
3.5.4.	Apariencia Personal.....	28
3.5.5.	Comportamiento.....	29
3.5.6.	Medidas de Seguridad Básicas.....	29
3.5.7.	Espacios de Trabajo.....	29
3.5.8.	Cancelación.....	29
3.5.9.	Faltas.....	30
3.6.	Procesos.....	32
3.7.	Estrategia de la Estructura Organizacional.....	52
3.7.1.	Estructura Organizacional del Hotel Doña Lila.....	52
3.8.	Capacitación.....	54
3.9.	Análisis y Descripción de Puestos.....	54
3.10.	Evaluación de Puestos.....	78
3.11.	Planilla.....	92
	CONCLUSIONES.....	94
	RECOMENDACIONES.....	95
	BIBLOGRAFIA.....	96
	ANEXOS	

## **I. INTRODUCCION**

En la ciudad de Rivas en los últimos años ha incrementado la afluencia de turistas tanto nacionales como extranjeros y esto se debe al enorme potencial de riquezas turísticas que posee.

Este escenario ha generado que muchos inversionistas nacionales como extranjeros inviertan en la construcción de hoteles, hostales, hospedaje, etc. Que poseen altos estándares de calidad dejando por fuera de la competencia a los negocios familiares.

El Hotel doña Lila funciona desde el año 2001 en la ciudad de Rivas, lugar en el que se encuentran muchos negocios de este tipo siendo los más cercanos el Hotel Gran Océano, Hotel Casablanca, Hotel Estrella, Hotel Nicarao Inn, entre otros y esto debido a la localización de algunos destinos turísticos que existen en el departamento como San Jorge, Playa Gigante, San Juan del Sur, etc.

Cabe destacar que este es un negocio familiar y la manera en que realizan todas las tareas se hacen de forma empírica por la dueña, el administrador y el resto del personal que laboran en el hotel, por tal razón no poseen un organigrama, descripción de puestos, políticas que rijan el desempeño de todo el personal, etc.

El propósito de este proyecto es realizar una propuesta de diseño organizacional para el hotel Doña Lila y dar las pautas necesarias para identificar qué problema existe actualmente y presentarle a la dueña herramientas que le permitan conocer cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y los posibles caminos a seguir para el buen funcionamiento del hotel.

La propuesta de diseño organizacional estará compuesto por tres capítulos, que corresponden a los siguientes:

Un Diagnóstico del entorno Interno, en este se realiza un análisis del macro y microambiente es decir de los factores externos (Económico, Político, Social y tecnológico) que influyen en el desarrollo del hotel al igual que los factores internos (empleados, servicios, cultural organizacional, documentación de

procesos, etc.) que de una u otra manera no permiten cumplir las metas que se proponen en el hotel Doña Lila. De manera que se presente la situación actual del Hotel.

Análisis FODA, en este se plasmaran las fortalezas, oportunidades, debilidades y oportunidades que presenta el hotel, se realiza su posterior análisis para elaborar la matriz de impacto cruzado que da pautas para la elección de las mejores propuestas a implementar.

Propuesta de Diseño Organizacional, en este se toman en cuenta los estudios anteriores para preparar la propuesta que se ha de presentar al Hotel Doña Lila, lo integra la filosofía del hotel (misión, visión, objetivos, políticas), estructura organizacional “presenta de forma jerárquica los puestos que tendrá el hotel”, análisis y diseño de puesto, procesos, fichas ocupacionales, evaluación de puestos.

## II. DEFINICION DEL PROBLEMA

Cuando se visita algún destino turístico de nuestro país para vacacionar y la existencia de tener familiar o amigos en la zona es completamente nula lo ideal es buscar un lugar que inspire confianza, seguridad, tranquilidad.

Al buscar un hotel que asegure estas comodidades, este debe poseer alguna estructura organizacional que establezca los niveles jerárquicos entre los colaboradores y les indique cuáles son las funciones y tareas que deben realizar.

A los colaboradores del hotel doña Lila se les dificulta conocer cuáles son las funciones y tareas que deben cumplir, ya que se les contrata para realizar ciertas tareas y al final terminan haciendo todo tipo de trabajo creando descontento en ellos.

De igual manera solamente algunos de los procesos que se realizan lo conocen la dueña y el administrador del hotel porque lo han realizado por años, sin embargo los colaboradores ignoran cuáles son los procesos existentes, ellos los llevan a cabo porque es parte de su trabajo, pero estos aún siguen sin documentarse.

Un punto importante que toda empresa debe poseer es su filosofía porque esto permite que sus colaboradores se sientan comprometidos con la institución ya que perciben cual es la idea que los dueños hicieron crecer y quieren mantener con el tiempo.

El hotel sigue sin dar a conocer este pilar fundamental a las personas que labora ahí llevándolos al punto que desconozca su misión, visión, objetivos institucionales y sobre todo que se den cuenta de cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como empresa.

Al utilizar métodos empíricos permite que el hotel doña lila funcione pero sin la rentabilidad o las expectativas que los dueños esperaban. Actualmente el hotel carece de un organigrama y fichas ocupacionales.



### **III. JUSTIFICACION**

La realización de una Propuesta de Diseño Organizacional para el Hotel Doña Lila beneficiaria a todas las personas involucradas de manera directa o indirecta en el hotel.

La propuesta se construirá con el fin de mejorar la organización del Hotel y que sus procesos se vuelvan más eficientes con una coordinación más efectiva de las distintas actividades que realizan.

Por consiguiente, beneficia al mismo hotel como institución que brinda el servicio, a la sociedad, a los clientes y al turismo en general.

Para el Hotel habrá mayor captación de clientes por el servicio que se les prestará y una amplia relación entre este y el trabajador, que son sus objetivos como institución.

A la sociedad la beneficiará, porque este proyecto generará algunas fuentes de empleos a personas interesadas en ser parte del hotel con la experiencia necesaria para poder brindar una mejor atención al cliente.

Otro argumento de mucha relevancia es el beneficio que recibirá el turista ya que es el elemento más importante que posee el hotel, con este proyecto el cliente recibirá una atención personalizada, un servicio de calidad y una satisfacción asegurada tanto adentro como afuera del hotel.

El turismo local se verá beneficiado porque al ser Rivas un punto estratégico por poseer muchos destinos turístico se necesitan del lugares que brinden el servicio de hotelería y que hospeden a los turistas que llegan a Nicaragua año con año dejando al departamento y por ende al país un impacto económico ya que por medio de los turistas nacionales y extranjeros se ve afectado todo el sector comercio, sector privado y público y otras necesidades que aportan grandemente al crecimiento económico del departamento.

#### **IV. RESUMEN EJECUTIVO**

La propuesta de Diseño organizacional para el Hotel Doña Lila permitirá solidificar las bases para que la empresa se fortalezca y perdure en el tiempo, el giro del negocio es brindar el servicio de hospedaje a turistas nacionales y extranjeros.

Hotel Doña Lila no cuenta con conocimientos de organización, es por eso que se analizara tanto en lo interno como en lo externo, para identificar las fortalezas, debilidades y otros factores que influyen en el cumplimiento de las metas.

En el desarrollo se tendrá mucho cuidado al proponer nuevas alternativas como puede ser el nuevo organigrama, así como la evaluación de cada puesto de los cuales son 11 los que entraran en el estudio (Gerente General, Asesor legal, Coordinador de Recursos Humanos, Jefe de Cocina, Jefe de operaciones, Contador, ayudante de cocina, limpieza, vigilante, recepcionista, botones), en donde se presentara desde su descripción hasta los requisitos que esto deben de cumplir para trabajar en el hotel.

Se propondrá además políticas para administrar mejor al personal y así conocer más a fondo a los empleados que tendrá el hotel, valorando su esfuerzo y desempeño para el bienestar de la empresa.

Afianzando los conocimientos adquiridos y por medio del estudio antes mencionado se pretende mejorar la organización del Hotel Doña Lila y así eliminar todo obstáculo que le impida desarrollarse y cumplir sus metas.

## **VI. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **Objetivo General:**

Realizar una propuesta de Diseño Organizacional para el Hotel Doña Lila.

### **Objetivos Específicos:**

- Analizar la situación actual referente a los procesos y eficacia de los elementos de organización del Hotel Doña Lila.
- Realizar un análisis FODA de la situación actual del hotel doña Lila.
- Presentar la propuesta diseño organizacional para el Hotel Doña Lila.



# **CAPITULO I**

## **DIAGNOSTICO**

## 1.1. ANALISIS EXTERNO

Para identificar el entorno general del Hotel Doña Lila se realiza un Análisis PEST (Político, Económico, Social y tecnológico), factores externo que por lo general están fuera del control de la organización y que pueden presentarse para el hotel como una amenaza o bien una oportunidad.

### 1.1.1. Entorno Político

La Ley 306 (LEY DE INCENTIVOS PARA LA INDUSTRIA TURÍSTICA DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA) en el Capítulo I, Artículo 2 manifiesta:

*“La presente Ley tiene por objeto otorgar incentivos y beneficios a las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que se dediquen a la actividad turística.”*

En el Capítulo II, Artículo 3, especifica que personas naturales o jurídicas pueden ser beneficiadas por esta ley.

*“Artículo 3.- Podrán acogerse a los incentivos de la presente Ley, las personas naturales o jurídicas que se dediquen e inviertan directamente en servicios y actividades turísticas debidamente autorizadas por el INTUR y que son los siguientes:*

- 1. Servicios de la Industria Hotelera, (Hoteles, Moteles, Apartahoteles, Condo-hoteles).*
- 2. Inversiones en Áreas Protegidas de Interés Turístico y Ecológico sin afectar el medio ambiente, previa autorización de la autoridad correspondiente (MARENA), así como en sitios públicos de interés turístico y cultural; y en conjuntos de preservación histórica.”*

El hotel Doña Lila según la presente Ley puede ser beneficiado con estos incentivos.

Para el INTUR, existe una ventaja competitiva en Nicaragua para inversiones centrados más al sector hotelero al contar con esta Ley, cabe destacar que entre

2011 y 2012 se aprobaron 169 proyectos bajo esta iniciativa legislativa que otorga exoneraciones y créditos fiscales.

El INTUR busca poner sobre la mesa un menú variado de las potencialidades que posee cada lugar de la zona norte es decir, un redescubrimiento del país para elevar la llegada de los turistas.

### **1.1.2. Entorno Económico**

Para Nicaragua, el turismo representa una atractiva opción de negocio y desarrollo económico. Para países en desarrollo como el nuestro, el turismo representa un medio importante de generación de empleo, divisas e ingresos tributarios.

Según el INTUR<sup>1</sup>, la cantidad de turistas que visitaron Nicaragua en el 2013, incluyendo emigrantes, fue de 4.34 millones, el 1.26 por ciento más que en 2012, además que el turismo se ha convertido en la segunda actividad económica generadora de divisas, después de la exportación de café.

Al cierre del 2013 el turismo generó US\$ 423 millones de divisas y para el año 2014 se espera que genere US\$ 440 millones de divisas al país.

Para ello se necesita de más hospedaje y habitaciones que vengán a satisfacer la necesidad del turista tanto extranjero como nacional, la demanda de este servicio ha venido en crecimiento a como lo indica el INTUR en su último Boletín de Estadísticas que público.

A nivel de competencia el crecimiento de la oferta de habitaciones en la ciudad de Rivas para cubrir esta necesidad también ha ido en ascenso, por lo que cada establecimiento trata de brindar el mejor servicio al cliente.

Según la Cámara de Turismo de Nicaragua (CANATUR), En los últimos años, los departamentos de Managua, Rivas, León y Chinandega son los que han captado la mayor parte de inversión en construcción de hoteles.

---

<sup>1</sup> [www.intur.gob.ni](http://www.intur.gob.ni)

### **1.1.3. Entorno Social**

El turismo a nivel mundial genera ingresos económicos, mejora la calidad de vida de las personas, exige que se mejoren infraestructuras, servicios, los países dan a conocer sus culturas, se reconocen sitios de gran relevancia por parte de organismos internacionales, etc.

El departamento de Rivas tiene muchos destinos atractivos: el pueblo costero más popular en todo el país, bellas playas casi vírgenes en lo largo de sus costas en el Pacífico, una reserva natural en la que desovan miles de tortugas, riberas en el enorme lago Cocibolca, además de la Isla de Ometepe.

Esto se convierte en una oportunidad para aquellos negocios que esperan la llegada de turistas para ofrecer sus servicios como son los restaurantes, hoteles, hostales, entre otros. Solamente les queda captar según su capacidad, infraestructura y servicio prestado, ya que los turistas a parte de distraerse también buscan un lugar donde descansar cómoda y tranquilamente.

### **1.1.4. Entorno Tecnológico**

Nicaragua tiene un posicionamiento lento en el uso de tecnología de la información a nivel de Centroamérica. La necesidad, en embargo, de implementar soluciones y tener las herramientas adecuadas para la información de los servicios y productos que las empresas ofrecen a sus clientes, hace que el país vaya por un buen camino en el uso de tecnologías empresariales.

Muchos hoteles en la actualidad utilizan tecnología y automatizan sus procesos, uno de ellos es el de reservación en línea, ejemplo de ellos son dos hoteles muy cercanos al Hotel Doña Lila, otros servicio que se está utilizando son el de contratar empresas externas que digitalicen su publicidad, esto les ayuda a tener una ventaja competitiva al hotel.

## 1.2. ANÁLISIS INTERNO

El Hotel “Doña Lila”, tiene como actividad brindar servicio de alojamiento, alimentación, a familiares y público en general, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente acorde con su gusto, mediante una atención personalizada y garantizada para un descanso inolvidable.

Para poder realizar el análisis interno se realizó una entrevista<sup>2</sup> con preguntas abiertas a la propietaria referentes a la administración y otros factores que influyen en el funcionamiento del hotel.

En la entrevista se abordaron aspectos muy importantes como el tipo de publicidad que ocupa para estar en competencias dentro del negocio, así como también saber si han tenido algún financiamiento o ayuda de programas de fomento de turismo, si cuenta con documentación de procesos, reclutamiento, filosofía del hotel, etc.

También se tomó muy en cuenta la opinión de los trabajadores ya que ellos son la base importante para brindar el servicio porque lo llevan a cabo día a día. Esto se realizó mediante entrevista para saber cuáles son los aspectos que conocen a la perfección y de cuales desconocen completamente.

Durante el análisis se determinaron varios aspectos que de una u otra manera eran fácil de observar.

### 1.2.1. Filosofía del Hotel

En esta va inmerso lo que es misión, visión, valores, objetivos estratégicos, políticas.

El hotel a pesar de que lleva más de 13 años de operar en el mercado aún se les dificulta establecer y poder transmitir su misión y visión, es importante que los trabajadores la conozcan porque les permite conocer cuáles son sus ideales, hasta donde quieren llegar.

---

<sup>2</sup> Ver Anexo 1, Entrevista.



Mostrarle al público en general esta información es de suma importancia porque es su carta de presentación indicando lo que desean cumplir.

Careciendo de esta información limita al hotel de expandirse y darse a conocer al mercado en general porque al querer realizar convenios con tour operadoras para que se les lleve clientes esto les indican que deben de brindar su carta de presentación que contempla la filosofía del hotel como empresa.

Sin dar a conocer cuáles son los objetivos y políticas a nivel interno los trabajadores piensan que no es una organización por tanto no sienten que exista estabilidad laboral en el lugar.

De igual manera los trabajadores pueden establecer valores que ayuden a la institución pero estos se pueden observar de distintas maneras y en vez de ayudar al desempeño del lugar pueden perjudicar en grandes proporciones a la imagen del hotel.

### **1.2.2. Empleados**

Las personas que trabajan en el hotel desconocen que exista una cultura organizacional, ellos saben quién es el dueño del lugar y que se les contrató para ejercer labores establecidas pero en ningún momento se les facilitó normativas del lugar.

Si existen horarios que se respetan, tareas que deben de cumplir, entre otras cosas pero un documento que las evidencie es inexistente.

Las personas que trabajan en este lugar carecen de estudios, capacitaciones y experiencia que les certifique en el ámbito de operar en hoteles. Estas son contratadas por ser conocidos de los dueños y en realidad al momento de este proceso obvian elementos de suma importancia (estudios, escolaridad, experiencia) que puedan necesitar para desempeñarse en el puesto donde se les da la oportunidad para trabajar.

De alguna manera influyen en el momento de servirle al cliente ya que pueden cumplir con las tareas básicas como realizar la limpieza del local, cocinar, darles

la bienvenida pero al cliente no le deja muy buena presentación porque la atención en otros hoteles es mucho mejor desde poseer una estructura organizacional hasta contar con personal capacitado.

### **1.2.3. Servicios**

Los servicios con los que actualmente cuenta es el de hospedaje y restaurante.

Para realizar reservaciones en el hotel se hace de manera telefónica, dando como resultado el siguiente proceso:

Se toman todos los datos del cliente preguntándole en que habitación le gustaría hospedarse, después se acuerda el precio por la reservación, luego se le llama al cliente media hora antes de la hora acordado para confirmar la reservación del cliente.

Los datos que se recopilan del cliente durante la reservación son: nombre, número de teléfono fijo o móvil, número de cédula o pasaporte, esto los almacenan en una libreta que guardan para cualquier eventualidad, no se auxilian de ningún equipo tecnológico para el almacenamiento de datos.

Este proceso lo realiza ya sea Rolando Camacho o Idialda Barrilla, ellos aparte de realizar otras funciones se encargan de hacer la gestión de la reservación y esto debería de hacerlo una persona en específico ya que en algún momento los dos se encuentran ocupados elaborando otra actividad y disponen de poco tiempo para tomar la llamada y los datos, también para llamar al cliente y confirmar la reservación.

Para el caso del restaurante lo que se hace es que el cliente llega a la cocina del hotel y pregunta por el menú del día, si es de su agrado solicita un plato y en el momento lo cancela (la oportunidad de que se le prepare un platillo distinto es prácticamente nula) por que ya tiene predispuesto que es lo que se servirá ese día.

Además la comida que realizan en el primer momento es para brindarles a los trabajadores del hotel y cuando los clientes se hospedan en el hotel les explican

que hay un comedor que elabora comida con un precio favorable para ayudarles económicamente mientras se hospedan en el hotel.

#### **1.2.4. Selección y Reclutamiento**

Cuando se necesita que llegue un nuevo colaborador al hotel para que cubra una vacante vacía, se debe realizar el proceso de selección y reclutamiento. En el hotel Doña Lila lo hacen de la siguiente manera:

Cuando visitan la iglesia se le pide la colaboración a una hermano o hermana, se acerca donde ellos y les preguntan si les gustaría trabajar en el hotel ya sea de mucamas, cocinera o de vigilancia sin siquiera presentarles a que área pertenece, las funciones y tareas que ha de cumplir.

Ni siquiera realizan una convocatoria para seleccionar el personal y de esta manera elaborar un filtro para saber quiénes pueden cubrir las necesidades del puesto, provocando más adelante que la persona que se encarga de las tareas de ese puesto tenga un mal desarrollo en sus funciones creando inconformidad con los clientes.

Con respecto a la contratación, solo hacen contrato de forma verbal y no de manera escrita a como lo establece la ley cuando es fijo, además carecen de registros de los trabajadores del hotel es decir expediente de cada uno de ellos que contenga su Curriculum, cartas de recomendación, certificados, memorándum y toda documentación de suma relevancia.

#### **1.2.5. Áreas**

En el hotel se desconocen cuáles son las áreas que existen ya que nadie posee conocimiento para realizar un organigrama y esto limita a realizar una jerarquización de la empresa, dando paso a que exista insubordinación y que los trabajadores no cumplan sus tareas porque de manera jerárquica desconocen que exista alguien que los supervise además de la dueña.

Sin poseer áreas se tienden a confundir las tareas de los trabajadores del hotel dando pautas a que el colaborador se sobrecargue de trabajo, permitiendo que el

rendimiento bajo y a parte se sienta inconforme porque realiza tareas que son de otra persona.

### **1.2.6. Documentación**

Todos los procesos, funciones, tareas en la empresa aún siguen sin estar plasmado en documentos que le indiquen al trabajador cuales son las funciones y tareas específicas que deben cumplir mientras se desempeñan en el puesto de trabajo.

Esto perjudica al hotel porque crea conflictos entre los trabajadores ya que les indican a otros trabajadores que las tareas que está haciendo no le pertenecen y por eso se las mencionan para que otro compañero de trabajo se encargue de terminarlas.

De igual manera la descripción y análisis de puesto son herramientas desconocidas por la dueña, porque no tiene claro cuáles son las tareas que se le asigna a cada puesto y también ni siquiera conoce cuales son los puestos que existen o deberían de existir en el hotel.

Esto afecta de gran manera a la organización del hotel porque a la hora de asignar las funciones a los trabajadores lo hacen de manera empírica y los salarios que se les brinda se contrastan con lo que realmente se les debe de pagar por el trabajo que realizan.

### **1.2.7. Infraestructura**

Doña Lila como propietaria del hotel desea mejorar la infraestructura para que los clientes se sientan mucho más atraído y de esta manera aumentar su demanda porque construirá más cuarto, permitiendo que se dé a conocer el hotel.

El cliente por lo general se deja llevar por lo que mira, es por esta razón que se debe mejorar infraestructura para que las instalaciones sean de mayor calidad, mejor aspecto y de esta manera le permite competir con hoteles de la zona.



# **CAPITULO II**

## **ANALISIS FODA**

## 2.1. Análisis FODA

Otra manera de describir la situación actual de la empresa es mediante al análisis FODA, el cual es sencillo de desarrollar, pues se basa en la determinación de aspectos básicos de la empresa desde sus procesos, políticas, estructura organizacional y la influencia del entorno.

Este análisis se describe o divide en cuatro parámetros: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La clasificación de cada parámetro, fue realizado mediante una evaluación, desde nuestro criterio como analistas, así mismo tomando en cuenta lo que la dueña y el personal revelaron en las entrevistas que se realizó.

La selección de las estrategias, se realizará del modo más clásico; es decir: contraponiendo las fortalezas y debilidades contra las oportunidades y amenazas. Este método proporciona estrategias dirigidas a utilizar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias externas, así como la disminución de debilidades o prevención de posibles amenazas.

<p><b>MATRIZ FODA</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1: Localización estratégica.</p> <p>F2: Disposición a implementar un plan estratégico.</p> <p>F3: Patrimonio Familiar.</p> <p>F4: Documentación Legal.</p> <p>F5: Infraestructura en buen estado.</p> <p>F6: Buen ambiente de trabajo dentro de las áreas del hotel.</p> <p>F7: Compromiso del personal.</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1: Insuficiente capital de trabajo.</p> <p>D2: Ausencia de planes estratégicos en base a planes y objetivos.</p> <p>D3: Ausencia de planes de capacitación al personal.</p> <p>D4: Incorrecta asignación de funciones al personal.</p> <p>D5: Dificultad de establecer y transmitir su misión y visión a todos los miembros del hotel.</p> <p>D6: Los conocimientos de todo el personal están basados solamente en la experiencia, carecen de estudios profesionales.</p> <p>D7: Se invierte muy poco en publicidad.</p> <p>D8: El personal en el hotel es reducido.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1: El auge de Turistas hacia la ciudad de Rivas presenta un crecimiento sostenido.</p> <p>O2: Destinos turísticos en el Departamento de Rivas.</p> <p>O3: Accesibilidad para financiamiento.</p>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p>1. Presentar al INTUR algunas propuestas de convenio para obtener su apoyo directo en beneficio del Hotel. (F2,F4, O1)</p> <p>2. Crear un plan de mantenimiento preventivo dirigido a la infraestructura del hotel. (F5, O3)</p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p>4. Realizar una correcta descripción para cada uno de los puestos del Hotel. (D4)</p> <p>5. Establecer claramente la misión, visión del hotel y darla a conocer a todo el personal.</p> <p>6. Definir las políticas y procedimiento de cada una de las actividades del hotel. (D5, O4)</p>

<p><b>O4: Buena relación con clientes y proveedores.</b></p>	<p>3. Captar a más clientes en temporadas altas (Semana Santa, Navidad, etc.) por medio de promociones, publicidad y una atención personalizada que satisfaga las necesidades del huésped. (F1, F2, O1, O2)</p>	<p>7. Asociarse a instituciones turísticas como las Tour Operadoras que le permita al hotel promocionarse a nivel nacional e internacional. (D7,O1,O3)</p> <p>8. Brindar capacitación al personal (D3, D6, O4)</p> <p>9. Diseñar un organigrama que convenga mejor al hotel y crear nuevos puestos según cada área. (D4, D8, O4)</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>A1: Nuevos competidores aledaños al lugar.</b></p> <p><b>A2: Atracción del personal y clientes del hotel para la competencia</b></p> <p><b>A3: Cambio en las necesidades y gustos de los clientes.</b></p> <p><b>A4: Aprovechamiento de tecnología por la competencia.</b></p>	<p><b><u>Estrategias FA</u></b></p> <p>10. Promover la cultura participativa y el trabajo en equipo a nivel de todos los trabajadores. (F7, F6, A2)</p> <p>11. Determinar su objetivo fundamental con el propósito de orientar sus esfuerzos. (F2, F4, A1, A3)</p>	<p><b><u>Estrategias DA</u></b></p> <p>12. Buscar alternativas de innovación de los servicios del hotel para diferenciarse de los competidores. (D2, D7, A1, A2)</p>

**Tabla NO. 1.** Matriz FODA

**Fuente:** Elaboración Propia



Las estrategias que resultaron del análisis Estructural del sistema estratégico, fueron doce, de las cuales seleccionaremos aquellas que cumplan más con el objetivo que perseguimos.

Esta selección se hará en base la matriz de impacto cruzado mediante la determinación del área motriz (que no es más que el análisis de influencia de los elementos sobre el sistema).

### 2.3. Matriz de Impacto Cruzado

Aquí se asignan puntos a las estrategias en base a la influencia que tienen sobre el sistema.

		ELEMENTOS DEL SISTEMA													
		E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E1 0	E1 1	E1 2	$\Sigma Y$	%
SISTEMA ESTRATÉGICO	E1		5	5	1	1	1	5	1	1	1	1	5	27	7
	E2	1		5	0	0	1	1	0	0	0	0	0	8	2
	E3	1	1		1	1	1	5	5	1	5	1	5	27	7
	E4	5	1	5		5	5	1	5	9	1	1	1	39	10
	E5	1	1	1	9		9	1	9	9	1	1	1	43	11
	E6	1	1	1	9	5		1	9	5	1	1	1	35	9
	E7	1	0	5	1	1	5		5	1	1	1	1	22	5
	E8	1	0	5	5	5	5	5		5	5	1	5	42	10
	E9	0	0	0	9	9	5	1	5		1	5	1	36	9
	E1 0	1	1	5	9	9	5	1	5	1		5	5	47	12
	E1 1	1	0	5	9	9	9	1	5	9	5		1	54	14
	E1 2	1	0	1	1	1	1	5	1	1	1	5		18	4
$\Sigma X$	14	10	38	54	46	47	27	50	42	22	22	26	398		
%	3	2	10	14	12	12	7	13	11	5	5	6	100		

**Tabla No 2.** Matriz de Impacto Cruzado

*Fuente, Elaboración Propia*

Escala de Puntuación:

**0:** Ningún Impacto; **1:** Impacto muy Bajo; **5:** Impacto Intermedio; **9:** Impacto Máximo

Con los valores encontrados en la matriz de impacto cruzado, procedemos a la determinación del Área Motriz, graficando los puntos obtenidos.

### 2.3.1. Determinación del Área Motriz

En la matriz de impacto cruzado se ha asignado a cada estrategia obtenida del Análisis del FODA un valor de acuerdo a su “Motricidad” o “Dependencia”, lo que permitirá graficar en un plano cartesiano según cada puntuación.

En este mismo grafico se ubica un valor promedio tanto en la motricidad como en la dependencia el que divide a cada eje en el valor de la esperanza matemática. Para conocer el valor se hizo el siguiente cálculo:

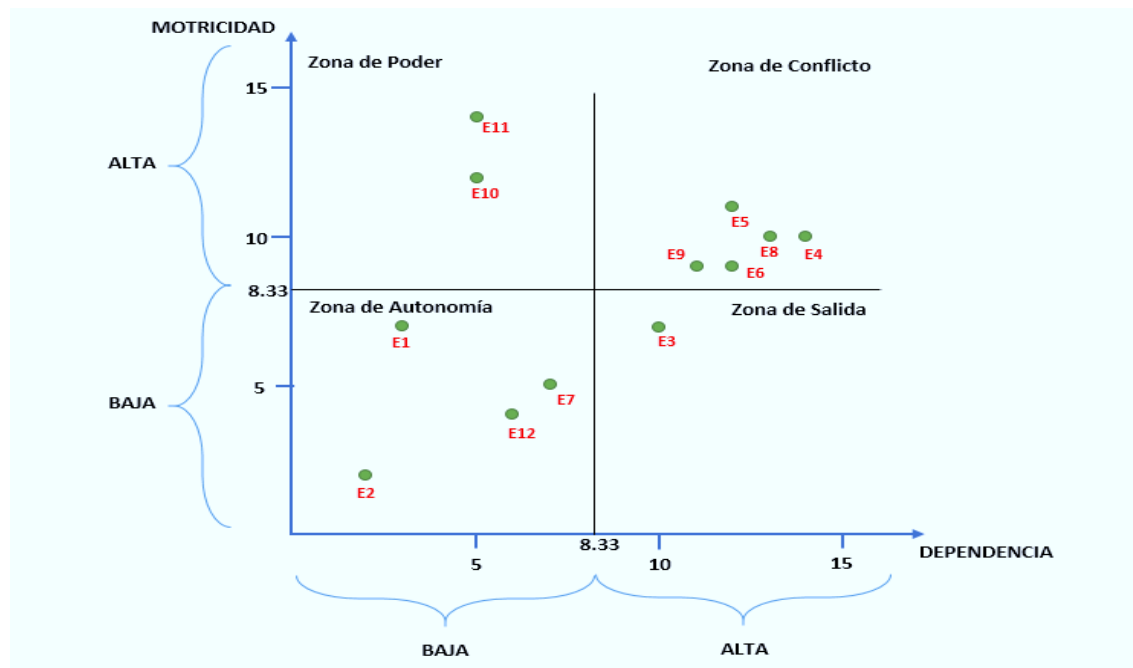
$$E = \frac{100}{n}$$

Donde,  $E = \text{Esperanza Matemática}$

$n$ : número de estrategias

$$E = 100/12 = 8.33$$

De esta manera quedan definidos cuatro sectores o zona en el plano, a saber: Zona de Poder, Zona de Conflicto, Zona de Autonomía y Zona de Salida.



Gráfico, Determinación del Área Motriz

Fuente: Elaboración Propia

Las dos zonas según la Motricidad – Dependencia que toman relevancia para el análisis de las estrategias son la Zona de Poder y la Zona de Conflicto.

La *Zona de Poder* agrupa todas las variables de alta motricidad, estos influyen en nuestro caso en el resto de las demás estrategias, es decir son motrices y movilizan a las otras.

Las estrategias derivadas del Análisis FODA ubicadas en esta Zona son:

E10: Promover la cultura participativa y el trabajo en equipo a nivel de todos los trabajadores.

E11: Determinar su objetivo fundamental con el propósito de orientar sus esfuerzos.

En la *Zona de Conflicto* se hallan variables de alta motricidad y alta dependencia. Son variables muy dependientes pero también altamente vulnerables. Al igual que influyen son influidas. Las variaciones que ocurran en ellas tendrán repercusiones en todo el sistema. Después de las variables de la zona de poder son las que deben recibir la atención porque cumplen la función de enlace entre esta zona y las restantes, implican un área estratégica clave.

Las estrategias que se ubican en esta zona son:

E4: 4. Realizar una correcta descripción para cada uno de los puestos del Hotel.

E5: Establecer claramente la misión, visión del hotel y darla a conocer a todo el personal.

E6: Definir las políticas y procedimiento de cada una de las actividades del hotel.

E8: Brindar capacitación al personal.

E9: Diseñar un organigrama que convenga mejor al hotel y crear nuevos puestos según cada área.

Las estrategias ubicadas la Zona de conflicto se convierten en la propuesta que se realizará al hotel ya que al abordarlas traería una salida a los problemas organizacionales que presenta, esto se detalla en el siguiente capítulo.



# **CAPITULO III**

## **DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Antes de presentar el contenido de este capítulo que comprende la propuesta de diseño organizacional, en una tabla se muestran algunos aspectos de la situación actual y propuesta del hotel.

	Situación Actual	Situación Propuesta
<b>Misión y Visión</b>	El hotel Doña Lila necesita dar a conocer estos puntos de manera clara a los trabajadores y clientes para que conozcan a donde desea llegar el hotel Doña Lila.	Partiendo de las ideas, metas y objetivos que tiene la dueña del negocio y la concepción de autores se realizó la misión y visión.  Para la misión según Iván Thompson se debe contemplar el motivo, propósito, fin o razón de la existencia del negocio.  La visión se realiza basándose en la percepción al largo plazo de donde estará el hotel en que se ha de convertir.
<b>Valores y Objetivos Estratégicos.</b>	Estos solo lo conocen la dueña y el hijo (administrador), los trabajadores desconocen esta información que es de suma importancia, ellos por estar en su trabajo poseen valores pero requieren los empresariales que son los que permiten dar a conocer al hotel como organización.	Los valores y objetivos empresariales se realizaron en base a los que Doña Lila desea fomentar, se tomó como base las ideas que ella junto a su esposo decidieron echar andar para que el negocio crezca siempre teniendo valores que lo caractericen en el mercado y objetivos que se propongan para cumplir y perdurar en el mercado.
<b>Selección y Reclutamiento.</b>	Esto lo realizan de manera empírica sin utilizar herramientas correctas que	Según Chiavenato el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos

	<p>les permitirá llevar a cabo este proceso para elegir a la persona que cumpla con los requisitos mínimos para ocupar el puesto, ellos solamente solicitan la ayuda de los hermanos de la iglesia que visitan.</p>	<p>orientados a atraer candidatos a la empresa, en este proceso se involucran varias áreas, la que solicita el personal y recursos humanos, va desde que se hace la solicitud del puesto vacante a RRHH, publicar la oportunidad del empleo tanto interno como externo. Se hará un análisis curricular y luego del filtro se emite una lista con los candidatos a la selección.</p> <p>Chiavenato menciona que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. Teniendo la lista del paso anterior el personal de RRHH examina los Curriculum para conocer al candidato, se le aplican pruebas, se hace pasar por una primera entrevista que sirve para verificar los datos, por último se hace una entrevista con el responsable del área solicitante para elegir al mejor candidato.</p>
<p><b>Reservación</b></p>	<p>Quien se encarga de realizar este proceso es el hijo de la dueña o su esposa, y solo apuntan los datos de los clientes en una libreta con el tipo de habitación que desea y llaman al cliente media hora</p>	<p>En este proceso se realizó de manera que siga los siguientes pasos para completar la reservación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inicio de llamada.</li> <li>- Calificación del huésped.</li> <li>- Cotización de tarifas.</li> </ul>

	antes para confirmar la llegada del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtención de la venta.</li> <li>- Verificación de los datos.</li> <li>- Terminación de la llamada.</li> </ul>
<b>Organigrama</b>	En el hotel requieren una estructura organizacional que les indique cuales son los puestos que existen, se sabe que esta la dueña y su hijo, las personas que pueden dar orientaciones a los que trabajan en el hotel.	Para elaborar el organigrama a como menciona Pañeda en el libro administración se procedió a dividir el trabajo en porciones manejables, la estructura que se aplicó es de tipo funcional porque es una pequeña empresa.
<b>Análisis y descripción de puestos</b>	El hotel carece de esta herramienta que es de suma importancia, ellos solo se guían por las tareas que desempeñan los trabajadores en el puesto pero sin poseer una documentación que lo evidencie.	Se elaboró un formato que muestre el nombre, subordinación, nivel del puesto, descripción del puesto, las tareas que deben cumplir, los requisitos, responsabilidades incluidas y las condiciones de trabajo que se deben proporcionar para que al momento de reclutamiento se elija al mejor candidato.

Tabla No3. Situación actual y propuesta.

**Fuente:** Elaboración Propia

### 3.1. TIPO DE EMPRESA

Según el sector y la actividad en la que se desempeña la empresa (servicio de hospedaje), un hotel se encuentra categorizado como empresa del sector terciario o de servicios.

Según Elio en el libro *Introducción a la administración de organizaciones, Empresas del sector terciario o de servicios*: incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales.



Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

### **3.2. MISIÓN Y VISIÓN**

Para realizar la misión del Hotel Doña Lila se apoyó de una lluvia de ideas de la cual el consenso plasmamos a continuación:

- La atención brindada sea igual o mejor que los hoteles de alto prestigio aledaños al lugar.
- El personal que posee Doña Lila esté altamente capacitado en el sector turístico.
- Tengan buenas promociones durante ciertas temporadas del año.
- Las instalaciones del local tengan las comodidades para tener vacaciones tranquilas y con seguridad.
- Estén en constante modernización en lo que respecta a sitios turísticos del país.
- Dejar una buena imagen para próximas visitas al departamento de Rivas los turistas lleguen a hospedarse al hotel.

#### **3.2.1. FORMULACION DE LA MISION**

“Hotel Doña Lila brinda el servicio de hospedaje a todos los turistas nacionales y extranjeros que visitan la ciudad de Rivas, satisfaciendo las necesidades de los huéspedes a través de un personal altamente capacitado en dar una atención personalizada, con el fin de hacer sentir al huésped en un ambiente tranquilo y seguro”

#### **3.2.2. FORMULACION DE LA VISION**

“Posicionarse en el mercado como uno de los mejores hoteles, manteniendo una estrecha relación con nuestros huéspedes para alcanzar los mejores resultados y que se logre la satisfacción total de los clientes”

### 3.3. VALORES

Cabe destacar que toda empresa debe considerar valores que le permita ser una institución más humana y tenga un mejor contacto con los trabajadores y clientes del lugar.

Son convicciones que definen nuestra conducta. Luchamos por hacerlos realidad en nuestro trabajo cotidiano y construir una cultura organizacional basada en estos valores:

- ✚ Servicio: Dedicación esmerada a satisfacer y exceder constantemente las expectativas de nuestros clientes.
- ✚ Respeto: Constituye la base de nuestras relaciones humanas e implica la tolerancia a la diversidad, así como la apertura para la comprensión mutua.
- ✚ Integridad: Fortaleza del carácter para vencer obstáculos demostrando rectitud, honestidad y alto sentido de compromiso.
- ✚ Constancia: Día tras día demostramos pasión por nuestro trabajo y buscamos la excelencia a través de cada una de nuestras acciones.
- ✚ Crecimiento: Perseguimos el crecimiento sostenido tanto económico como humano, garantizando la prosperidad de nuestros negocios.

### 3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tomando como referencia la misión y la visión antes descrita se procede a formular algunos objetivos estratégicos los cuales pueden ser alcanzables a mediano plazo siempre y cuando se cumpla en la medida de lo posible la misión planteada.

1. Mantener la satisfacción de nuestros clientes en un 100%.
2. Poseer un ambiente en armonía con los compañeros de trabajo para realizar el trabajo lo más eficiente posible.

3. Crear una empresa sólidamente rentable que mejore la economía de sus colaboradores y del país en el juego limpio de la oferta la demanda y la competitividad justa.
4. Crear nuevas fuentes de empleo que contribuyan al desarrollo económico de nuestro país.
5. Lograr crecimientos progresivos en los ingresos y utilidades a través de una mayor eficiencia, económica y financiera.

### **3.5. POLÍTICAS**

Como en todas organizaciones tenemos reglas que son las que norman las relaciones entre la compañía y mi persona. Reglas que buscan la equidad en el trato y el cumplimiento y fortalecimiento de nuestros valores y cultura organizacional.

#### **3.5.1. PRIVACIDAD**

- a. Se considera que tanto empleados como clientes del hotel tienen derecho a la privacidad.
- b. Los datos personales que los empleados o clientes brinden libremente a Hotel Doña Lila tales como nombres, domicilio, número telefónico, país, correo electrónico, estarán en estricta confidencialidad y protección de datos.
- c. Si un tercero solicita información de este tipo de datos se negará dicha solicitud, a menos que esta venga con instancias judiciales.

#### **3.5.2. CONTRATACIÓN**

- a. Todos los contratos realizados por el Hotel Doña Lila deben ser por escritos y no verbales.
- b. Poseer un rango no máximo de quince días para realizar el contrato que desea aplicar la empresa hacia el trabajador.
- c. Poseer un rango no máximo de quince días para realizar el contrato que desea aplicar la empresa hacia el trabajador.

- d. Los primeros 90 días de contratación serán por un periodo de prueba.
- e. No deben existir conyugues dentro de la organización ni primer grado de consanguinidad a la hora de la contratación.

### **3.5.3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

- a. Todo empleado que ingrese debe ser capacitado y cabe destacar que esta debe de ser de acuerdo al puesto que vaya a desempeñar.
- b. Establecer como máximo una vez cada tres mes para realizar capacitaciones a los empleados.
- c. Tener previamente establecido que tipos de capacitaciones se realizaran, si es posible planificar cada semestre las capacitaciones que se podrán impartir.

### **3.5.4. APARIENCIA PERSONAL**

La manera de vestir refleja nuestros valores y cultura organizacional, por lo que se manifestara consistencia en la presentación y apariencia.

Mujeres:

- a. En la Mujeres la vestimenta debe de estar limpia y planchada, y el cabello cuidadosamente peinado.
- b. Utilizar colores suaves al momento de maquillarse.
- c. Las uñas deben de estar limpiar y con barniz transparente.
- d. Los tatuajes visibles no están permitidos, uso zapatos cerrados, limpios y pulidos.

Hombres:

- a. La vestimenta siempre limpia y planchada.
- b. El cabello siempre se tiene que usar corto y bien peinado.
- c. Las manos transmiten una imagen de limpieza, por lo que las uñas deberán de ser cortas y limpias.
- d. Mantener limpios los zapatos.

### **3.5.5. COMPORTAMIENTO**

- a. Se hará todo lo que está al alcance para crear una atmósfera de amabilidad en el Hotel, sonriendo en los pasillos y en cada interacción que se tenga con los huéspedes o compañeros.
- b. Si un huésped se dirige hacia cualquier empleado, interrumpir lo que está haciendo y establecer contacto visual con él o ella.
- c. El huésped tiene el derecho de pasar primero en cualquier situación. Detenerse y ceder el paso siempre con una sonrisa y un saludo.
- d. Se promueve un ambiente de trabajo en el cual los empleados y clientes sean tratados con respeto y dignidad. No se tolerará la conducta verbal o física, de un empleado que acose, interrumpa o interfiera con el desempeño de otro empleado, al crear un ambiente de intimidación, ofensivo y hostil.

### **3.5.6. MEDIDAS DE SEGURIDAD BÁSICAS**

- a. Si un huésped ha perdido la llave de su habitación, pedirle que vaya a la recepción para pedir un duplicado de ella.
- b. No entregar llaves de habitación sin identificar claramente al huésped.
- c. Nunca descuidar cajas de seguridad ni ningún tipo de llaves del hotel.
- d. Evitar traer objetos de valor al hotel.

### **3.5.7. ESPACIOS DE TRABAJO**

- a. El Hotel promueve los valores de orden y limpieza por lo que las áreas de trabajo deben de ser mantenidas de una manera nítida, ordenada y profesional por cada empleado.

### **3.5.8. CANCELACIÓN**

- a. Al confirmar su reservación, usted estará aceptando los términos y condiciones de nuestras políticas de cancelación.
- b. Cancelaciones hechas más de 60 días antes de su llegada al hotel recibirán un reembolso del 90% de su depósito o un crédito valido por un año desde la fecha de cancelación.
- c. Cualquier cancelación hecha entre 60 y 31 días antes de su llegada recibirá un reembolso del 50% de su depósito o la opción de un crédito valido por un

año desde la fecha de cancelación. Cancelaciones hechas entre 30 y 15 días antes de la llegada recibirán un reembolso del 30% del depósito y las cancelaciones hechas menos de 14 días antes de la fecha de llegada no tendrán reembolso alguno.

- d. No se efectuarán reembolsos ni se emitirá ningún tipo de crédito en el caso de salidas antes de tiempo.
- e. Cualquier crédito emitido a su favor tendrá una validez de un año a partir de la fecha de cancelación. Dicho crédito podrá ser utilizado únicamente para futuras reservaciones de alojamiento y no puede ser utilizado en servicios de hotel. Dicho crédito podrá ser utilizado por otra persona, con previa autorización por escrito de su parte.

### **3.5.9. FALTAS**

Cada organización tiene claramente marcadas aquellas conductas que son contrarias al bienestar del grupo. Conocer cuáles son ayuda a trabajar eficientemente y con la tranquilidad y con el mayor de los cuidados.

Si se incurro en algunos de estos comportamientos habrá consecuencias que se deriven de ello que pueden ir desde una sesión de orientación verbal, orientación por escrito, suspensión temporal de uno hasta tres días e incluso la terminación del contrato.

Faltas leves:

- a. Falta de cortesía a un huésped.
- b. Dishonestidad
- c. Robo o posesión sin autorización o uso de propiedades del hotel de un huésped o de otro empleado, incluyendo la falta de reportar / entregar objetos perdidos y recuperados.
- d. Discriminación contra un huésped o compañero de empleo por raza, color, edad, religión, sexo, nacionalidad, de origen, incapacidad, embarazo, orientación sexual o cualquier otro protegido ante la ley.

- e. Comportamiento inadecuado verbal o físico.
- f. Peleas, uso de lenguaje amenazador, obsceno y abusivo u hostigamiento a huéspedes o a otros empleados a través de una conducta verbal o física.
- g. Posición de armas o explosivos dentro del hotel.
- h. Dormir en horas laborales.

Faltas Graves:

- a. Llegadas tardes muy frecuente.
- b. Fallo o incapacidad de cumplir con un trabajo o asignación satisfactoriamente.
- c. Abandonar el hotel sin autorización previa.
- d. Presencia no autorizada en áreas de huéspedes o uso de facilidades para huéspedes.

### **IMAGEN DEL HOTEL**

El logo que se propone para el Hotel es el siguiente:



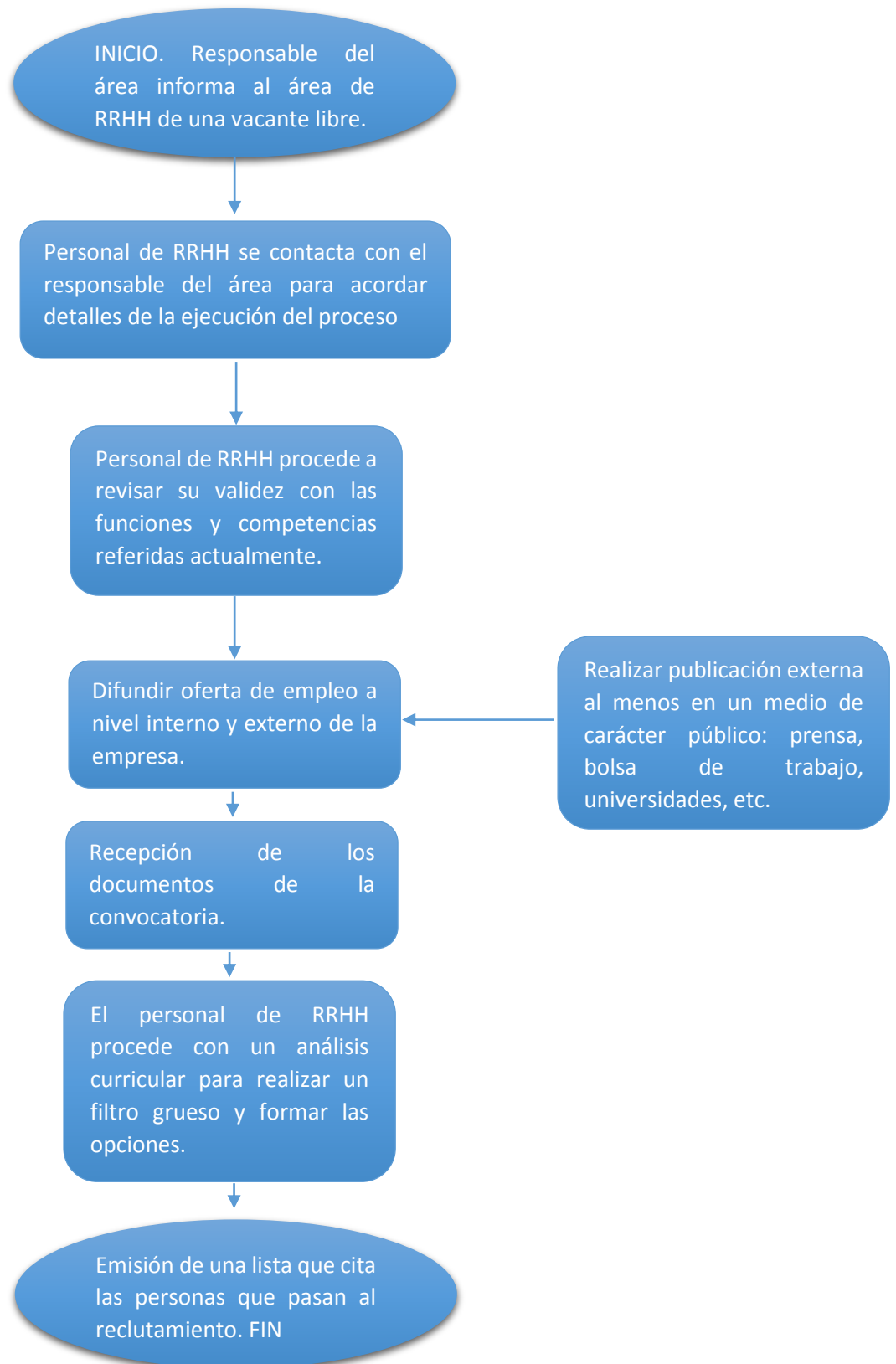
El slogan es: “Todo el confort que usted merece...”

### **3.6. PROCESOS**

Ha como se mencionó en el primer capítulo el hotel doña lila carece de procesos que sean verificados por especialistas y que estos se encuentren documentados para que después de cierto periodo de tiempo se revisen para saber si uno de estos falla se puedan modificar para mejorar el rendimiento, tomando como referencia esos puntos se procede a elaborar procesos para reclutamiento, selección, reservación, hospedaje.



**MODELO DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO**



### **Detalle del proceso**

Este proceso comienza en el momento en que el responsable de una de las áreas le solicita al área de Recursos de Humanos sobre una vacante libre en dicha área. Esta solicitud la hará el jefe del área a través de un memorándum a recursos humanos especificando al menos los siguientes datos:

- Unidad de desempeño.
- Nombre cargo vacante.
- Fecha estimativa en que se requiere asunción del cargo.

Luego de esto la persona encargada de selección de recursos humanos debe contactarse con el responsable del área que envió la solicitud para acordar detalles de la ejecución del proceso.

Se procede a desarrollar o ajustar el perfil del cargo, al contar con el perfil del cargo este deberá ser revisado en su validez para las funciones y competencias requeridas actualmente.

Se continúa con la difusión de la oferta de empleo, estas serán de carácter mixta: publicación interna y externa.

La publicación interna se hace con el fin de otorgar oportunidades de desarrollo a los empleados y deberá efectuarse en algún medio que posibilite un acceso masivo a la información por parte de estos. El canal a utilizar serán las publicaciones de llamado a concursos en murales en el área administrativa del hotel.

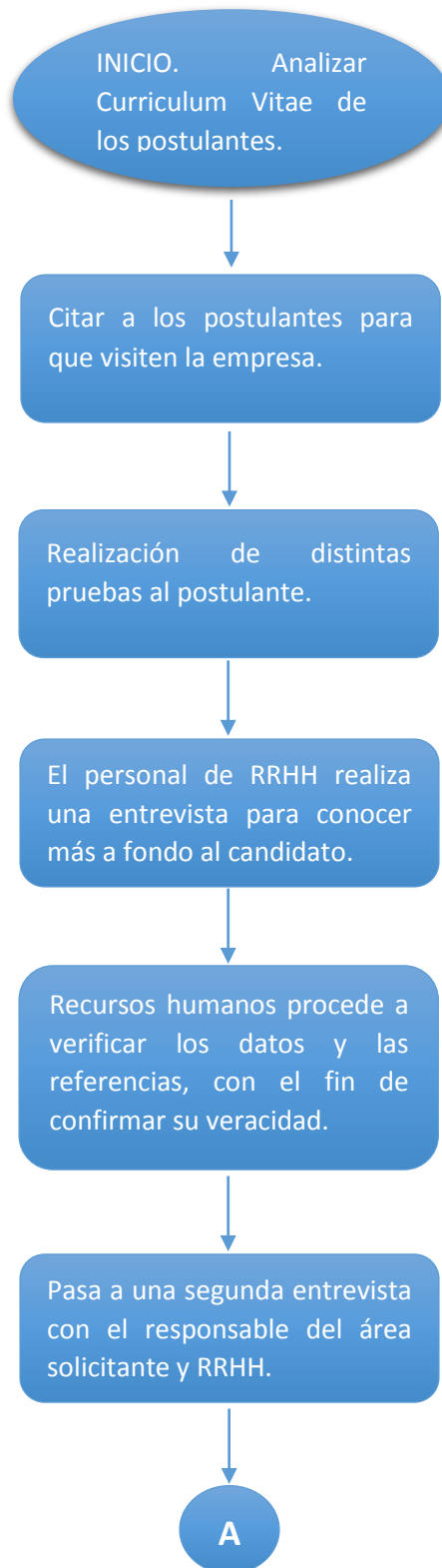
La publicación externa se ha de realizar en al menos un medio de carácter público para que la población local se dé cuenta de que existe una oferta de puesto vacante, los canales de publicación se realizan acorde a las posibilidades del lugar. Algunas alternativas sugeridas en el caso del reclutamiento son: publicación en prensa, bolsas de trabajo o realizar convenios con universidades.

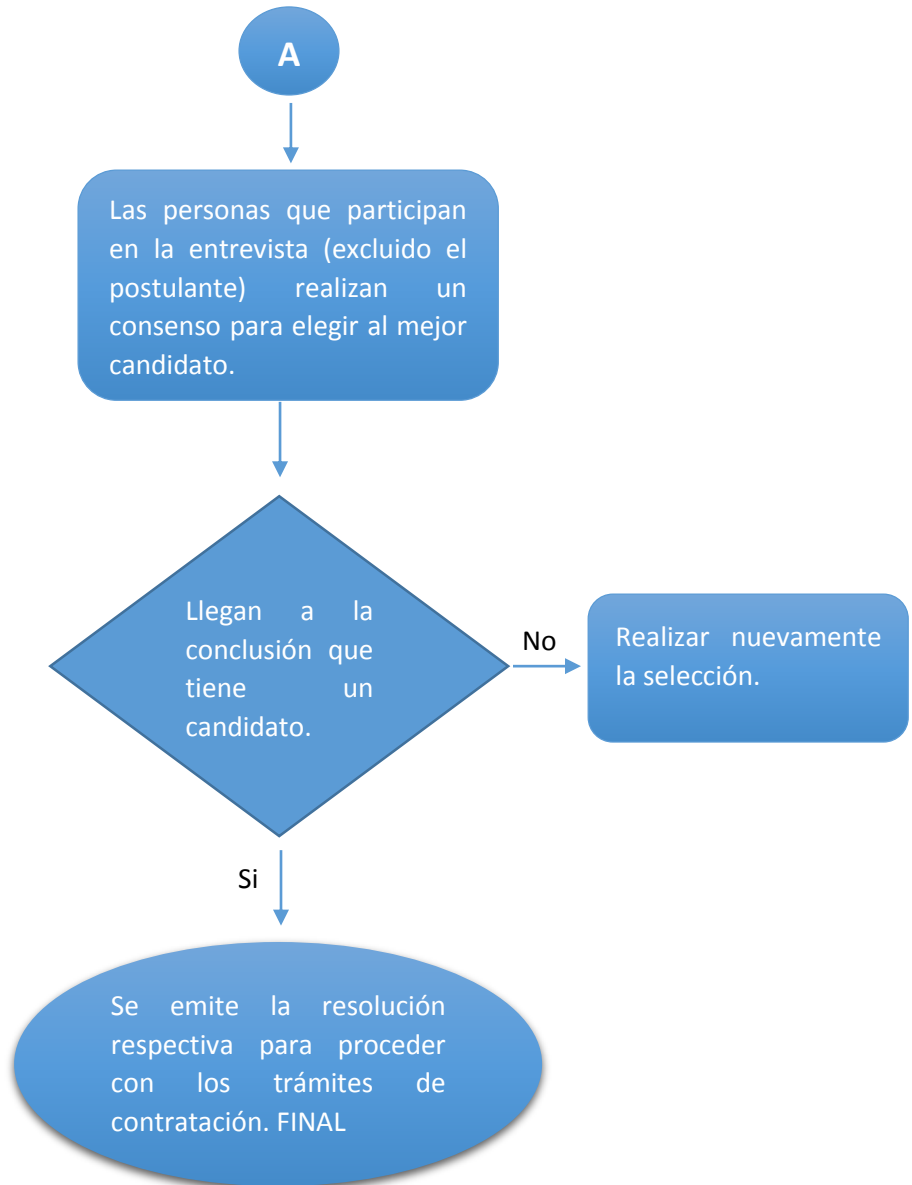
El contenido de las publicaciones al menos deberá informar el nombre del cargo, requisitos (experiencia, formación, requisitos personales, etc.), las condiciones contractuales (en caso de que no se muestre esta información al momento de la entrevista se le deberá de hablar sobre el sueldo), plazo y lugar de recepción de documentos.

Se pasa al análisis curricular, en este el encargado del reclutamiento realizara un filtro grueso de los curriculum teniendo como base un criterio dicotómico, es decir, cumple o no cumple con las exigencias mínimas de postulación. Las variables que se deben considerar en cuanto a requisitos exigidos de experiencia, educacionales.

Este proceso se finaliza con la emisión de una lista con las personas que pasan a la etapa de selección.

### 3.6.2 Modelo de Proceso de Selección





### **Detalle del proceso**

Una vez que se ha pasado la etapa de la selección y se allá emitido la lista luego del filtro se procederá con la recepción de solicitudes en donde se examina el curriculum vitae de cada uno de los postulantes para conocer un poco de los estudios, experiencia, referencias, etc. En pocas palabras estar preparados para el momento de la entrevista.

Luego se procede a realizar las distintas pruebas que demostraran si el postulante tiene algún grado de conocimiento profesionales o técnicos. También pruebas psicométricas para medir el comportamiento referente a aptitudes de la persona. En el caso de algunos puestos se les aplicara pruebas de desempeño en el puesto de trabajo para darse al menos una idea de sus competencias mediante una demostración.

Se le realizara una entrevista por parte de recursos humanos, esto con el fin de conocer más a fondo al candidato, probar sus actitudes personales, verificar su compatibilidad con el ambiente de trabajo, evaluar las competencias del candidato para su desarrollo en el puesto y brindarle información de la empresa y del puesto al que esta postulado.

Después de la primera entrevista rutinaria se procede a la verificación de los datos y las referencias, con el motivo de confirmar que la información que el postulante brindo es verdadera.

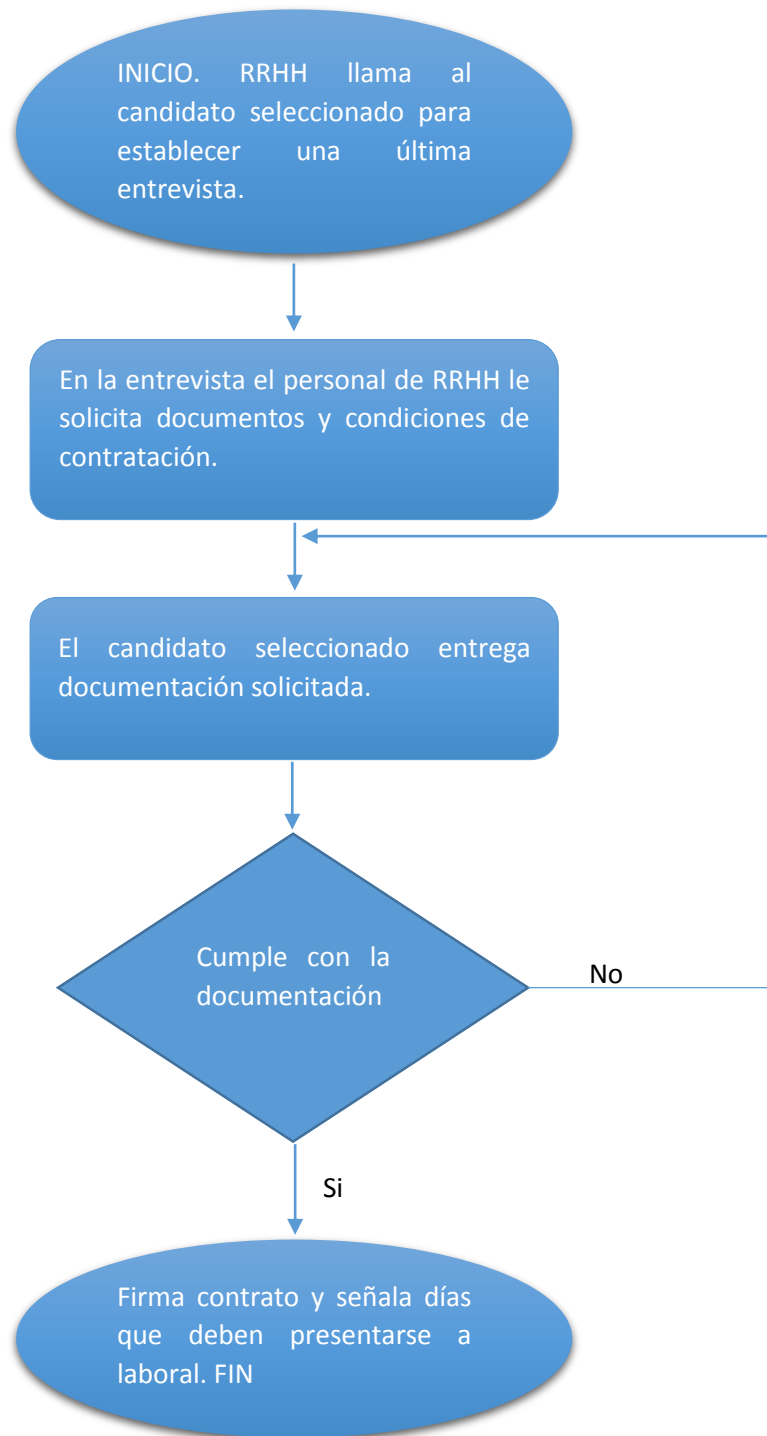
Lo siguiente es que el postulante tenga una segunda entrevista con el responsable del área solicitante y la persona de recursos humanos, esto es para terminar de aclarar cuál sería el mejor candidato para que ocupe el puesto, en esta entrevista se da un contacto directo del responsable del área y los postulantes.

Al finalizar las entrevistas se procede con la toma de decisión para saber a quién contratara, esto se realizara en consenso para evitar que exista favoritismo o algo por el estilo. Si los candidatos tomados en la selección no llenan las expectativas de uno los involucrados en el proceso se realizan nuevamente al reclutamiento.

Teniendo un candidato seleccionado para que ocupe el puesto, se emite una resolución para proceder con los trámites de contratación.

Tomada la decisión se procede a llamar al candidato seleccionado para brindarle una cita que meramente es formalidad para comentarle que él ya está contratado.

**3.6.3. MODELO DE PROCESO DE CONTRATACIÓN.**





### **Detalle del proceso**

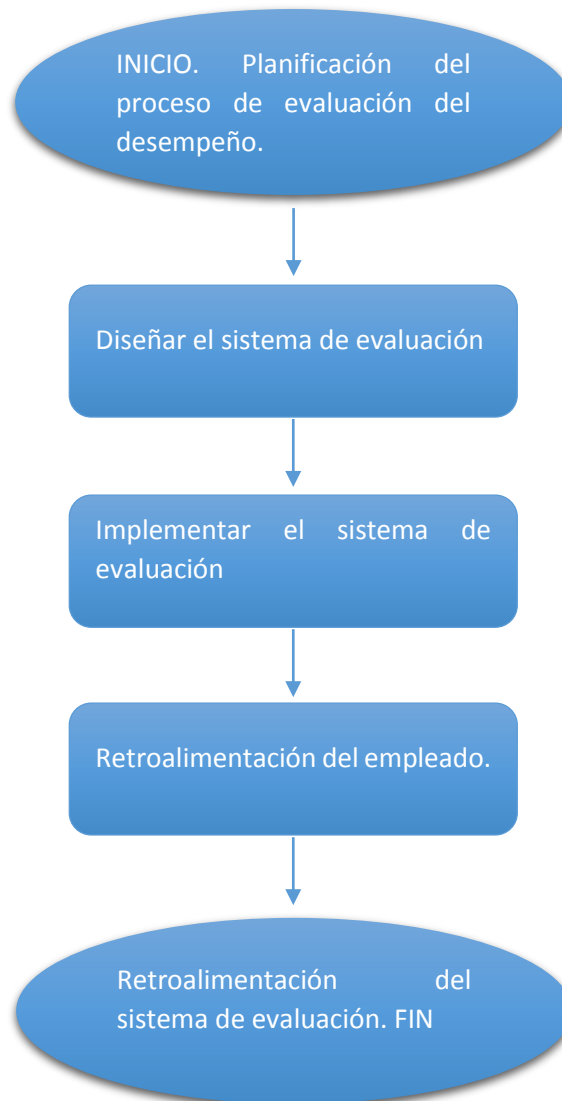
Este proceso es para formalizar el ingreso del colaborador al hotel. El área de recursos humanos se encarga de llamar a la persona que fue elegida en el consenso del proceso anterior para citarlo a una última entrevista.

En esta entrevista se le solicita documentación para crear su expediente en la empresa y las condiciones de su contratación, entre los documentos solicitados están:

- Curriculum vitae
- Fotocopia de cedula de identidad.
- Certificado de salud.
- Cartas de recomendación.
- Record policial.
- Copia título o diploma de bachillerato (si posee).
- Licencia de conducir (si posee).

El candidato debe entregar estos documentos en el tiempo que recursos humanos se lo estipule, al momento que el área recepcione los documentos los revisa y si no cumple a su totalidad se le solicita que los lleve completo. Si cumple con la entrega se procede a firmar el contrato y se le indica el día que debe presentarse a trabajar.

**3.6.4. MODELO DE PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**



### **Detalle del proceso**

Este proceso consta de los siguientes aspectos:

- Planificación.
- Diseño del sistema de evaluación.
- Implementación.
- Retroalimentación del empleado.
- Retroalimentación del sistema de evaluación.

Planificación:

Se da inicio al proceso cuando se decide cual será la población a evaluar, el básico de la valoración “lo que se desea medir”, la metodología de evaluación “como medir” teniendo un alto grado de coherencia en el momento de realizar el proceso. Esta etapa va mucho más allá de la determinación de algunos puntos de antemano, por lo que es necesario que toda la organización se introduzca en el tema y busque toda información relevante que le indique cuales pueden ser riesgos que enfrenta al no implementar bien.

Diseño del sistema de evaluación:

Luego de haber realizado la planificación se procese con el diseño del sistema de evaluación, se debe considerar la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo que el hotel establece. En esta etapa del proceso se identifican las dimensiones que permitirán evaluar el desempeño de los empleados; esto generalmente se consigue a través del análisis de puestos.

Posteriormente se debe asignar a cada evaluador las dimensiones que cada uno de ellos deberá evaluar, pues el hotel podría desear que cada evaluador (si ha definido más de uno) evalúe dimensiones específicas; todo va a depender de las necesidades de información que la organización tenga y de cómo desee obtenerla, o más bien, a través de qué fuentes informativas. Otro de los aspectos importantes que se establecerá la elaboración de una escala que permita

discriminar el desempeño de los empleados a partir de los resultados obtenidos en la evaluación. También se debe definir el tiempo en que se realizara la evaluación.

Implementación:

En esta etapa se identificarán aquellos aspectos principales que se deben considerar a la hora de implementar el sistema, así como lo que debiera hacer el hotel cuando el sistema está en marcha. Se debe poner en marcha el diseño que se realizó pero se le debe informar al empleado con anticipación que se les evaluara mientras se desempeñan en su puesto de trabajo. Una vez que los colaboradores conocen de este proceso se aplica la evaluación, luego de esto se calcula la calificación final y se realiza una clasificación de los colaboradores utilizando la base de escala diseñada. El personal de recursos humanos utilizara esta información para tomar decisiones y mejorar los procesos en los puestos de trabajo.

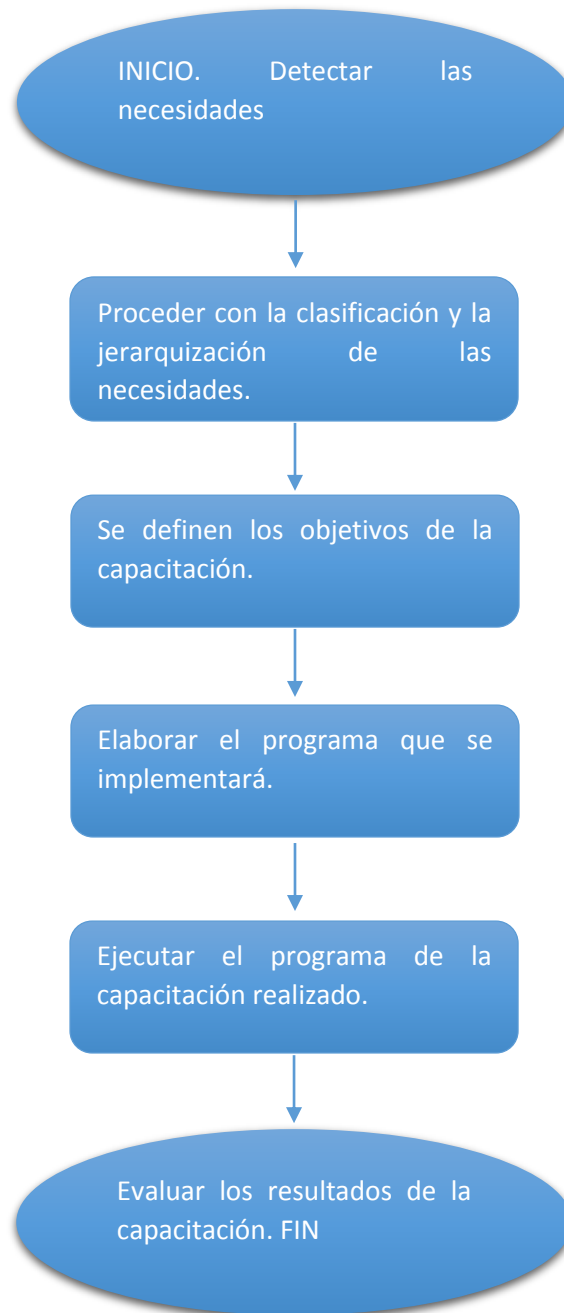
Retroalimentación del empleado:

Una vez obtenido los resultados de la evaluación se procede a realizar una entrevista de evaluación y retroalimentación para indicarle al colaborador en qué punto tiene fuerte y en cuales está fallando para que este tome acciones que mejoren su desempeño.

Retroalimentación del sistema de evaluación:

Este es el último paso del proceso de evaluación, aquí el hotel deberá de verificar si alcanzo las objetivos que deseaba en este proceso, si la planificación fue la adecuada a la vez si se implementó bien, que las sugerencias brindadas en la retroalimentación de los colaboradores servirán para que mejoren el desempeño en sus puestos de trabajo y que ayudara a todos a dar mejor rendimiento como organización.

### 3.6.5. MODELO DE PROCESO DE CAPACITACIÓN



### **Detalle del proceso**

Este proceso permite que los colaboradores del hotel estén reforzando sus conocimientos y manejen todo lo que el cliente solicita en el mercado. Este consta de los siguientes pasos:

- Detección de las necesidades.
- Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación.
- Definición de objetivos.
- Elaboración del programa.
- Ejecución.
- Evaluación de los resultados.

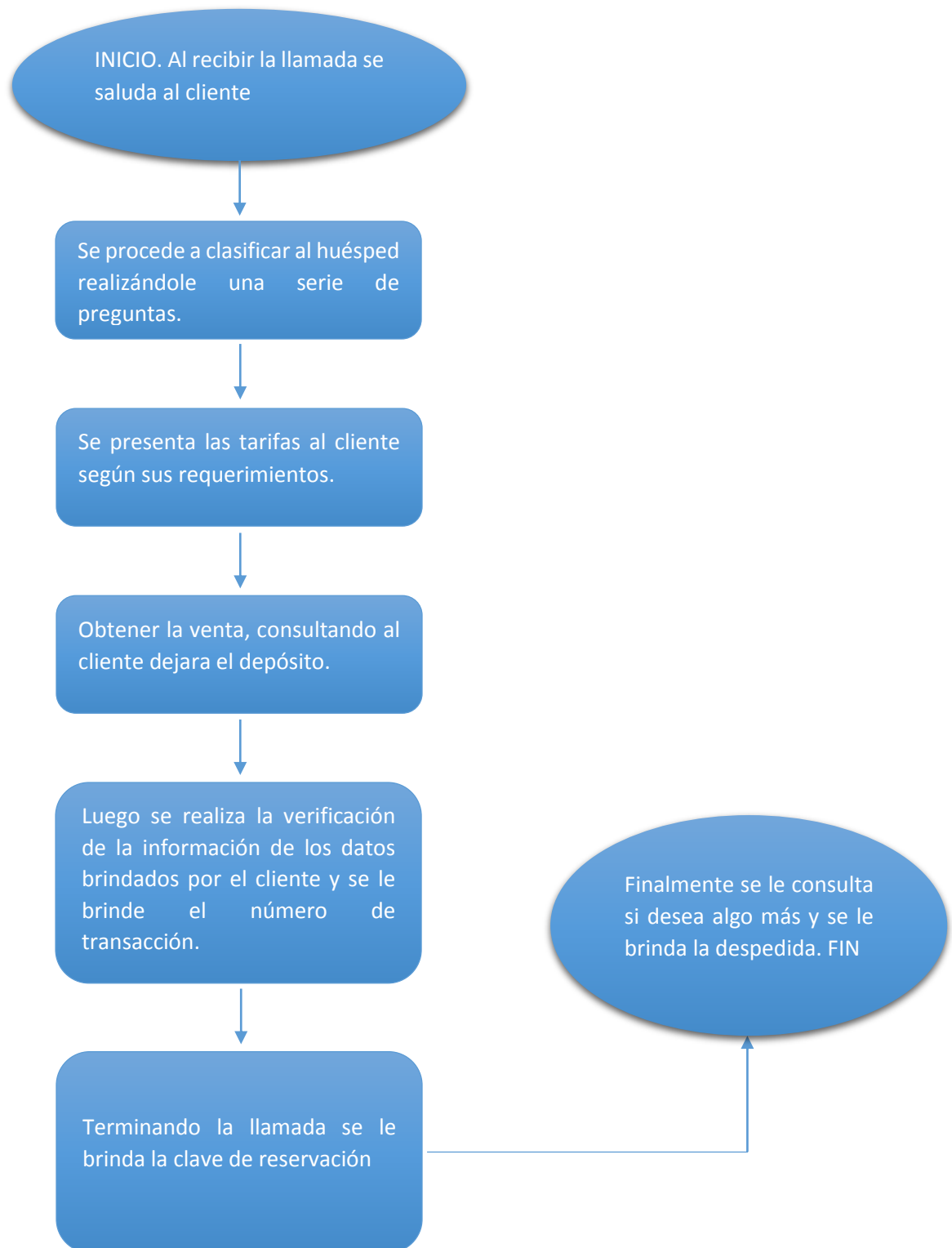
Lo primero que se debe realizar es detectar las necesidades de la empresa ya que de esto depende cuales son la técnicas que se deben aplicar para darles solución y eliminar la pérdida de tiempo.

Una vez detectadas las necesidades se procede a clasificarlas y jerarquizarlas, es decir que se clasificaran y ordenaran de acuerdo a prioridad, las más urgentes se les busca solución inmediata, las de menos relevancia se dejan al largo plazo.

Luego se procede a definir los objetivos de capacitación es decir aquellos que se tomaran en cuenta para realizar el programa, se deben de formular de forma clara, precisa y medible para más adelante ya que luego de aplicar el programa se puedan evaluar los resultados.

Se procede con la elaboración del programa, en este se ha de determinar el contenido, las técnicas y ayudas, los horarios en los que se llevaran a cabo, el grupo de los colaboradores a quienes se les impartirá, los instructores que presentaran la capacitación y el costo de realizarla.

Se pasa a la ejecución del programa es decir a llevar en práctica lo que se planifico con anterioridad. Y por último se evalúan los resultados para conocer si el proceso tuvo un resultado y si se alcanzaron los objetivos propuestos.

**3.6.6. MODELO DE PROCESO DE RESERVACIÓN.**

### **Detalle del proceso**

Este proceso se lleva a cabo durante una llamada telefónica en donde se conoce al cliente a través de sus datos y la persona encargada de recibir la llamada solicita los posibles gustos que como hotel se deben suplir para que este se sienta como en casa.

El procedimiento para la reservación contemplara los siguientes pasos:

- Inicio de llamada.
- Calificación del huésped.
- Cotización de tarifas.
- Obtención de la venta.
- Verificación de los datos.
- Terminación de la llamada.

El inicio de la llamada:

Saludo: Hotel Doña Lila, buenos días/ tardes/ noches, le atiende (nombre) un gusto saludarle, ¿en qué puedo ayudarle?

Calificación del huésped:

¿Con quién tengo el gusto?, ¿Se ha hospedado alguna vez en el hotel? (En caso de que responda que no, se procede a pedir los datos completo), ¿Pertenece a alguna empresa?, ¿Para qué fecha sería su reservación?, ¿Por cuántas noches sería?, ¿Cuántas personas le acompañan?, ¿Motivo de su visita?, ¿Qué tipo de habitación requiere?

Cotización de tarifas:

En este punto lo que realiza la persona que se encarga de tomar datos del cliente, es dependiendo de la información brindada en el punto anterior se le menciona cuanto es el costo de la habitación por día.

Obtención de la venta:



Se le consulta más que todo al cliente si brindara un depósito por la reservación, ¿Gusta garantizar la reservación?, ¿Cuál va a ser la forma de garantizar? (En caso de depósito o transferencia se le solicita que envíe una copia de la transacción al correo electrónico del hotel).

Verificación de información:

En esta etapa lo que se hace es confirmar los datos brindado por el cliente y se le brinda el número de reservación (para llevar un control interno y asegurarse que la reservación es la correcta) y luego se le indica nuevamente la tarifa de la reservación.

Terminación de la llamada:

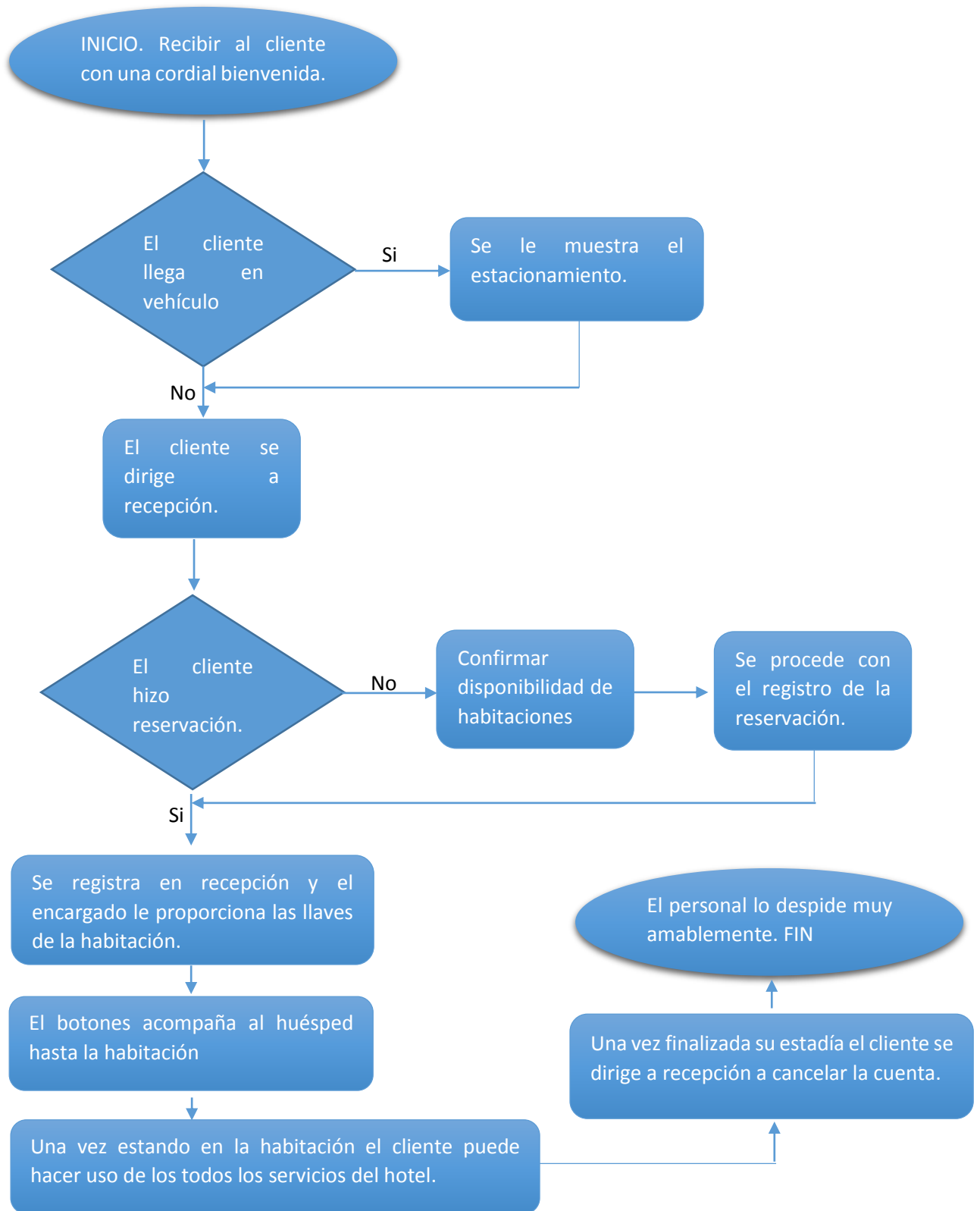
Brindarle al cliente clave de reservación (este es un número único que identifica la veracidad de la reservación tendrá iniciales del primer nombre y apellido, fecha y número de reservación, ejemplo: Cliente Juan Montecristo, 25/02/2014, 5; la clave será JM252145). Luego se confirman los datos:

Su reservación queda a nombre de (nombre y apellido del cliente) del (fecha ingreso) al (fecha de salida) por (número) noches. Tarifa de (monto) más impuestos por habitación por noche. Queda garantizada con (monto) o no garantizada sujeta a disponibilidad previo a 12 horas de utilizar. Cambios y cancelaciones sin costo 24hrs antes de su llegada.

Siempre se le debe brindar: Clave de reservación, recordar fecha de reservación, confirmar los datos, preguntar quién hizo la reservación y preguntarle su teléfono, decirle las políticas de ingreso y salida.

Finalmente, ¿Puedo ayudarle en algo más? Le atendió (nombre de empleado). Gracias por llamar al Hotel Doña Lila, un gusto haber conversado con usted. Que tenga un excelente día.

**3.6.7. MODELO DE PROCESO DE ALOJAMIENTO.**



### **Detalle del proceso**

Este proceso en realidad es cuando se tiene interacción con el cliente desde el momento que llega al hotel para disfrutar de su estadía hasta que deja de usar el servicio.

Cuando la persona llega al hotel se le brinda una cordial bienvenida, el personal no debe esperar que el cliente tome la iniciativa de saludar.

Si este llega en vehículo al hotel se le indica que pase al estacionamiento para que deje ahí el automóvil y se dirija a recepción.

El cliente se dirige a recepción para brindar la clave de reservación y de esta manera verificar los datos y proceder con el alojamiento, en caso de que no se haya realizado la reservación este pide a la recepcionista que le brinde información de si hay disponibilidad de alojamiento, una vez confirmada la disponibilidad se procedo con el registro de la reservación en el hotel. Una vez registrado la recepcionista le brinda las llaves de la habitación.

El botones acompaña al huésped hasta la habitación, este llevara las maletas y cuando las coloque en su lugar le consulta si desea algo más.

Una vez que el huésped se encuentra en su habitación este puede hacer uso de las instalaciones y de los equipos que se encuentran en esta, también puede hacer uso de servicio al cuarto y otro servicio que el hotel ofrezca.

También puede hacer uso de las instalaciones del comedor para solicitar alimentos en donde sirven los tres tiempos de comida, el hotel se encargara de poseer la materia prima necesaria para brindar este servicio de manera correcta.

El servicio de llamadas telefónicas es activado cuando el cliente le solicita a recepción este servicio, en donde la persona que recibe la petición del huésped le comunica con el número deseado.

Luego de utilizar todos los servicios y que el huésped ha finalizado su periodo de estadía en el hotel se dirige a recepción para cancelar la cuenta.

Al cancelar el huésped la cuenta de su estancia en el hotel, el equipo lo despide de lo más amable posible y le dejan saber que estarán contentos en que regrese pronto a las instalaciones para una próxima estadía.

### **3.7 ESTRATEGIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Al crear una estructura organizacional permite que se garantice al máximo el desempeño de todas las funciones y de esta manera cumplir con las metas y objetivos de la empresa, tomando en cuenta los procesos y relaciones cuando se interactúe con todo el equipo humano (tanto personal de la empresa como los mismo cliente).

#### **3.7.1 Estructura organizacional del Hotel Doña Lila**

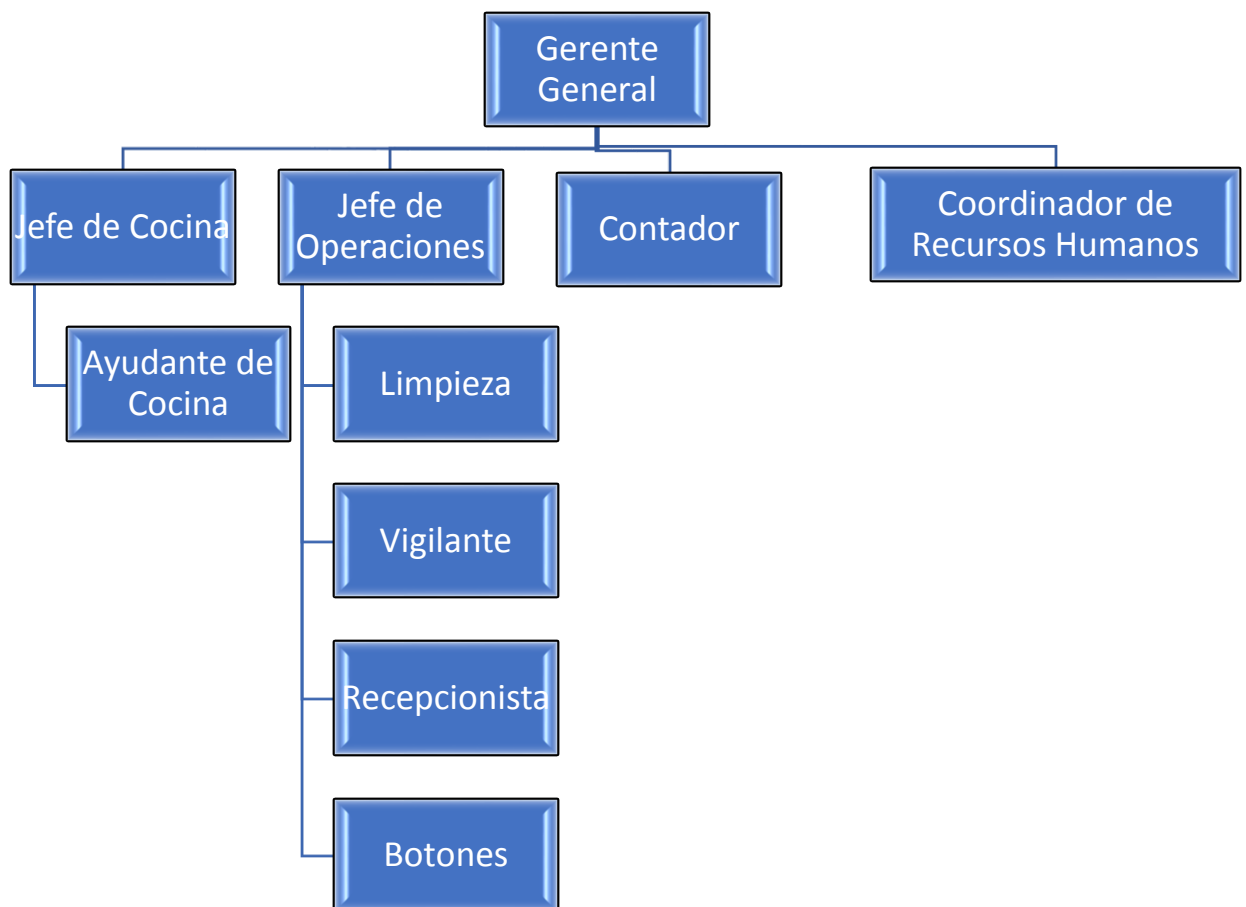
A como se describió en la definición del problema el hotel Doña Lila carece en la actualidad con una estructura organizacional ya que los dueños alegan que poseer pocos trabajadores es innecesario contar con esta jerarquización ya que ninguno de los miembros les interesaría conocer en qué nivel se encuentra.

El hotel Doña Lila actualmente cuenta con tres trabajadores y se desempeñan como Administrador “Hijo de Doña Lila”, Cocinera “Nuera de Doña Lila”, una persona encargada de la limpieza de las instalaciones, arregla los cuartos y ayuda en la atención a los huéspedes. Se sabe que deben seguir las ordenes de Doña Lila o de su hijo pero en si carecen de áreas en el lugar y las funciones a ejercer.

Según Pañeda en el libro *Administración, La división del trabajo consiste en dividir la totalidad de las actividades en porciones manejables. La coordinación es la integración de todas las porciones en un todo significativo y eficaz.* De esta manera la estructura a implementar en el hotel será basado en la división del trabajo y la coordinación, ya que al brindar el servicio de hospedaje se tiene un contacto directo con el cliente lo que conlleva a poseer una mejor coordinación de todas las áreas para que sea un servicio de calidad y se cumplan los objetivos de la empresa.

La estructura organizacional que se aplicó es de tipo funcional, ya que es una pequeña empresa y al crear departamentos las tareas, funciones se especifican por cada cargo: gerencia general, cocina, operaciones, contabilidad y recursos humanos. Cada área posee un jefe o coordinador que se encarga de mantener el orden y que se cumplan las tareas asignadas en las áreas mencionadas permitiendo que todos los procesos fluyan de manera correcta y brindar un buen servicio al cliente.

A pesar de tener la idea de expandir el negocio no tienen el conocimiento suficiente ni la asesoría de personas especializadas para la construcción de esta herramienta. Al conocer los puestos con los que cuentan actualmente el hotel y la idea de querer expandir, se planteó el siguiente organigrama.



**Figura No.1** Propuesta de Organigrama

### **3.8. CAPACITACION**

La capacitación se debe de realizar dos veces por semestre y esta debe estar dirigida a la atención y servicio al cliente o según la necesidad actual del Hotel.

Esta capacitación debe de estar orientada a generar un cambio de actitud en aquellos empleados que lo requieran, crear un clima laboral más satisfactorio, aumentar la motivación y propiciar la receptividad a técnicas modernas de supervisión y servicio, estándares de productividad y excelencia en forma coherente con los objetivos estratégicos.

La capacitación se abordará desde dos niveles:

- a. Para mejorar el desempeño actual del empleado en su puesto, lo que implica un refuerzo y actualización de los conocimientos y desarrollo de competencias del empleado con especial interés en las áreas de servicio al cliente.
- b. Para la proyección y desarrollo integral del colaborador, es decir para potenciar el talento humano permitiéndole según su desempeño la asignación de nuevas responsabilidades y tareas.

### **3.9. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

La elaboración del análisis y descripción de puestos permitirá a la empresa tener un mejor control de los distintos puestos de trabajos que existen y de igual manera la definición, las funciones que desempeñaran, requerimientos que se deben cumplir para que la persona solicitante ocupe el puesto.

Esto permitirá al momento del reclutamiento y selección de personal tener a mano qué es lo solicitado para aplicar al puesto vacante.

<b>I. DATOS GENERALES</b>		
Josell Antonio Báez Amador Martín Abraham Bravo Camacho Vidal Antonio Martínez Romero	1	
<b>ANALISTA DEL PUESTO</b>	<b>EDICIÓN</b>	
Gerente General	13/12/2013	10/01/2013
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>
Todo el Hotel	Nivel Superior o 1er Nivel	Propietario del Negocio
<b>AMBITO DE OPERACION</b>	<b>NIVEL DEL PUESTO</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>
	Responsable de todas las áreas del Hotel	
	<b>AREAS BAJO SU MANDO</b>	
<b>II. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO</b>		
Este se encarga de la explotación, la gestión operacional del hotel (restauración, alojamiento y demás oferta) así como la gestión administrativa, financiera y comercial. Reportan al propietario del hotel todas las gestiones que se realizan.		
<b>III. TAREAS O ATRIBUCIONES</b>		
<p>A. Diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encargarse de tomar las decisiones del día a día.</li> <li>✓ Velar por el bienestar del hotel con una buena administración.</li> </ul> <p>B. Semanales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluar el desempeño de los trabajadores.</li> <li>✓ Presentar informes completos y cuentas comprobadas al propietario.</li> <li>✓ Desarrollar y controlar los servicios del hotel.</li> </ul> <p>C. Mensuales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisar y evaluar el proceso de atención al cliente según quejas o sugerencias brindada por los huéspedes.</li> <li>✓ Dirigir aplicación de planes, presupuestos, estrategias y objetivos de la empresa.</li> </ul> <p>D. Anuales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión de todos los procesos y documentación del hotel.</li> <li>✓ Definir los ejes estratégicos de la política comercial, marketing y comunicación en colaboración con el propietario.</li> <li>✓ Dirige las acciones de mejora y rediseño de los procesos del negocio.</li> </ul>		

E. Esporádicas ✓ Reunión con el propietario del hotel.	
<b>IV. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO</b>	
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
Educación/Nivel Académico	Formación/Capacitación
✓ Administrador de empresas ✓ Economista o profesión afín	✓ Solidas competencias directivas y de gestión. ✓ Excelente capacidad de relación. Inglés requisito indispensable.
Experiencia Laboral	Competencias/Habilidades
✓ En gestión de empresas. ✓ Planificación estratégica. ✓ Mínimo dos años	✓ Relaciones públicas. ✓ Capacidad de líder. ✓ Capacidad de visión y decisión. ✓ Honestidad. ✓ Alto grado de responsabilidad.
<b>REQUISITOS FISICOS</b>	
Esfuerzo Físico Necesario	Concentración Necesaria
✓ Requiere un esfuerzo mínimo, ya que labora en una oficina.	✓ Concentración completa, ya que toma las decisiones de suma importancia.
	Compleción Física Necesaria
	✓ No se requiere.
<b>RESPONSABILIDADES INCLUIDAS</b>	
Por Supervisión Personal	Por Materiales y Equipos
✓ Responsable de todas las áreas dentro del organigrama.	✓ Responsables de los equipos de oficinas que se le asignaron.
Por Métodos y Procesos	Por Dinero, Títulos o Documentos
✓ Ninguna.	✓ Responsable de las entradas y salidas de dinero.
Por Información Confidencial	Por Seguridad de Terceros
✓ Manejo de información confidencial (estados financieros del hotel, documentación legal, etc.)	✓ Responsabilidad de la seguridad de todos sus subordinados.
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Ambiente de Trabajo	Riesgos inherentes



✓ Requiere un ambiente medio para realizar sus funciones necesarias.	✓ Está sometido a alta presión y exceso de estrés.
--	--

I. DATOS GENERALES		
Josell Antonio Báez Amador Martín Abraham Bravo Camacho Vidal Antonio Martínez Romero	1	
<b>ANALISTA DEL PUESTO</b>	<b>EDICIÓN</b>	
Jefe de Cocina	13/12/2013	10/01/2013
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>
Área de cocina y comedor	Nivel Medio o 2do Nivel	Gerente General
<b>AMBITO DE OPERACION</b>	<b>NIVEL DEL PUESTO</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>
	Cocina	
	<b>AREAS BAJO SU MANDO</b>	

II. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO
Cocinar platos complejos y sencillos, cumpliendo con las normas de nutrición, dietética e higiene para garantizar un servicio alimenticio de óptima calidad en el hotel.

III. TAREAS O ATRIBUCIONES
<p>A. Diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preparar el menú.</li> <li>✓ Cocinar los platos que el cliente solicite y estén fuera del menú.</li> <li>✓ Indica la cantidad a servir por ración a los comensales.</li> <li>✓ Colaborar en la instrucción del personal a su cargo.</li> </ul> <p>B. Semanales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisar el inventario de los insumos para la elaboración de platillos.</li> <li>✓ Realizar propuestas de pedidos de mercancías y materias primas y gestionará su conservación, almacenamiento y rendimiento.</li> </ul> <p>C. Mensuales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supervisar y controlar el mantenimiento y uso de maquinaria, materiales, utillaje del departamento, realizando los correspondientes inventarios y propuestas de reposición.</li> </ul>

<p>D. Anuales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrega de documento que indica cuales son los platos que más solicitaron los clientes.</li> <li>✓ Revisión y actualización de procesos del área de cocina.</li> </ul> <p>E. Esporádicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No posee tareas.</li> </ul>	
<b>IV. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO</b>	
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
Educación/Nivel Académico	Formación/Capacitación
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachiller</li> <li>✓ Curso de Cocina mayor de tres (3) meses o igual a seis (6) meses de duración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El uso, manejo y mantenimiento de equipos y utensilios de cocina.</li> <li>✓ Adiestramiento requerido: Relaciones Humanas.</li> <li>✓ Supervisión Básica.</li> </ul>
Experiencia Laboral	Competencias/Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mínima de dos años a nivel operativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generales de nutrición y dietética.</li> <li>✓ Elaboración de menús.</li> <li>✓ Higiene, preparación y conservación de alimentos.</li> <li>✓ Normas de Higiene y Seguridad Integral.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> </ul>
<b>REQUISITOS FISICOS</b>	
Esfuerzo Físico Necesario	Concentración Necesaria
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requiere un esfuerzo mínimo necesario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concentración completa, pensando siempre en el bienestar del hotel.</li> </ul>
	Compleción Física Necesaria
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No se requiere.</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES INCLUIDAS</b>	
Por Supervisión Personal	Por Materiales y Equipos
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsable de todas las personas que trabajan dentro del área de cocina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es responsable por la materia y equipo que se utiliza en el área.</li> </ul>
Por Métodos y Procesos	Por Dinero, Títulos o Documentos

✓ Es responsable de los métodos y procesos de las tareas que se realizan.	✓ No requiere de ninguna responsabilidad.
Por Información Confidencial	Por Seguridad de Terceros
✓ No requiere de ninguna responsabilidad.	✓ Responsabilidad de la seguridad de todos sus subordinados.
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Ambiente de Trabajo	Riesgos inherentes
✓ Requiere de un ambiente de trabajo agradable con muy buena ventilación y sobre todo excelente iluminación ya que el puesto necesita de esto para saber si la comida posee buen color, consistencia, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Está sometido a alta presión.</li> <li>✓ Exceso de estrés</li> <li>✓ Quemaduras durante el proceso de preparación de platillos.</li> </ul>
<b>I. DATOS GENERALES</b>	
Josell Antonio Báez Amador Martín Abraham Bravo Camacho Vidal Antonio Martínez Romero	1
<b>ANALISTA DEL PUESTO</b>	<b>EDICIÓN</b>
Jefe de Operaciones	13/12/2013      10/01/2013
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b> <b>FECHA DE REVISIÓN</b>
Todo el Hotel	Nivel Medio o 2do Nivel      Gerente General
<b>AMBITO DE OPERACION</b>	<b>NIVEL DEL PUESTO</b> <b>JEFE INMEDIATO</b>
	Limpieza, Vigilante, Recepcionista, Botones
	<b>AREAS BAJO SU MANDO</b>
<b>II. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO</b>	
Establecer planes para asegurar que las operaciones del puesto, el mantenimiento, conservación de la infraestructura del hotel se efectúen de acuerdo a estándares vigentes así como a las políticas y lineamientos nacionales e internacionales de calidad, seguridad, impacto y protección al medio ambiente, racionalidad y transparencia, con la finalidad de contribuir con el desarrollo integral del hotel.	
<b>III. TAREAS O ATRIBUCIONES</b>	

- A. Diarias
  - ✓ Supervisar que se cumplen todas las tareas en el área.
  - ✓ Coordinar con recepción el control de reservas y almacén.
  - ✓ Distribuir de manera equitativa el trabajo y evitar la duplicación de tareas.
  - ✓ Responsable de mantener una buena imagen al público, en limpieza y orden.
  
- B. Semanales
  - ✓ Revisar el inventario de los insumos para la limpieza de las instalaciones.
  - ✓ Realizar propuestas de pedidos de insumos de limpieza y gestionará su conservación, almacenamiento y rendimiento.
  
- C. Mensuales
  - ✓ Evaluar las buenas prácticas en los procedimientos del personal.
  - ✓ Proporcionar la base para el entrenamiento de personal nuevo.
  
- D. Anuales
  - ✓ Revisión y actualización de procesos del área de operaciones.
  - ✓ Presentar informe de cuáles fueron las fechas con mayor afluencia de turistas.
  
- E. Esporádicas
  - ✓ No posee tareas.

**IV. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO**

**REQUISITOS INTELECTUALES**

Educación/Nivel Académico	Formación/Capacitación
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Licenciatura en administración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudios de administración turística y hotelera.</li> <li>✓ Inglés como segunda lengua (opcional).</li> <li>✓ Operador en microcomputadoras.</li> </ul>
Experiencia Laboral	Competencias/Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tres años de experiencia en cargos similares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Habilidades de comunicación.</li> <li>✓ Alto sentido de responsabilidad, organización.</li> <li>✓ Debe poseer buenas relaciones interpersonales.</li> <li>✓ Pro actividad.</li> <li>✓ Dinamismo y adaptabilidad.</li> <li>✓ Capacidad de rápida solución de problemas.</li> </ul>

**REQUISITOS FISICOS**

<b>Esfuerzo Físico Necesario</b>	<b>Concentración Necesaria</b>	
✓ Requiere un esfuerzo mínimo necesario.	✓ Concentración completa, pensando siempre en el bienestar del hotel.	
	<b>Compleción Física Necesaria</b>	
	✓ No se requiere.	
<b>RESPONSABILIDADES INCLUIDAS</b>		
<b>Por Supervisión Personal</b>	<b>Por Materiales y Equipos</b>	
✓ Responsable de todas las personas que trabajan dentro del área de operaciones.	✓ Responsables de los equipos de oficinas que se le asignaron. ✓ Es responsable por la materia y equipo que se utiliza en el área.	
<b>Por Métodos y Procesos</b>	<b>Por Dinero, Títulos o Documentos</b>	
✓ Es responsable de los métodos y procesos de las tareas que se realizan.	✓ Responsable del presupuesto que se le brinda para la adquisición de materiales de utilidad en el área.	
<b>Por Información Confidencial</b>	<b>Por Seguridad de Terceros</b>	
✓ No requiere de ninguna responsabilidad.	✓ Responsabilidad de la seguridad de todos sus subordinados.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>Ambiente de Trabajo</b>	<b>Riesgos inherentes</b>	
✓ Requiere un ambiente cómodo para realizar sus funciones necesarias.	✓ Está sometido a alta presión, exceso de estrés.	
<b>I. DATOS GENERALES</b>		
Josell Antonio Báez Amador Martín Abraham Bravo Camacho Vidal Antonio Martínez Romero	1	
<b>ANALISTA DEL PUESTO</b>	<b>EDICIÓN</b>	
Contador	13/12/2013	10/01/2013
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>
Contabilidad	Nivel Medio o 2do Nivel	Gerente General
<b>AMBITO DE OPERACION</b>	<b>NIVEL DEL PUESTO</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>
	Ninguna	
	<b>AREAS BAJO SU MANDO</b>	

## II. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO

Elaborar y analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.

## III. TAREAS O ATRIBUCIONES

- A. Diarias
  - ✓ Realizar los Registros Diarios
  - ✓ Supervisar las transacciones de dinero.
  - ✓ Envía o deposita al banco.
  
- B. Semanales
  - ✓ Revisa y compara lista de pagos, facturas, comprobantes y otros registros.
  - ✓ Reporte sobre anomalías en el ámbito financiero si las hay.
  
- C. Mensuales
  - ✓ Elaboración de Nómina
  - ✓ Recibe, examina, codifica y efectúa los registros contables de la empresa.
  - ✓ Cierre del Mes
  
- D. Anuales
  - ✓ Declaración de cierre fiscal ante la DGI
  - ✓ Cierre del Año
  - ✓ Realiza un análisis financiero de la compañía respecto al año anterior.
  
- E. Esporádicas
  - ✓ Pago a los proveedores de servicio de publicidad.
  - ✓ Realizar algunos ajustes.
  - ✓ Participa en la elaboración de inventarios.

## IV. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

### REQUISITOS INTELECTUALES

Educación/Nivel Académico	Formación/Capacitación
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Graduado en Contaduría Pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejo Avanzado del Sistema Operativo Windows y de herramientas como Word, Excel y Power Point.</li> <li>✓ Conocimientos de manejo de personal</li> </ul>

<b>Experiencia Laboral</b>	<b>Competencias/Habilidades</b>
✓ Experiencia Mínima de tres Años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocer correctamente los cálculos de los análisis financieros.</li> <li>✓ Debe de resolver constantemente el 50% de problemas sencillos que se le presenten en el puesto.</li> </ul>
<b>REQUISITOS FISICOS</b>	
<b>Esfuerzo Físico Necesario</b>	<b>Concentración Necesaria</b>
✓ Requiere un esfuerzo mínimo ya que solamente realiza trabajo manual de oficina.	✓ Se requiere de mucha concentración, más cuando trabaja con los estados contables.
	<b>Compleción Física Necesaria</b>
	✓ No se requiere.
<b>RESPONSABILIDADES INCLUIDAS</b>	
<b>Por Supervisión Personal</b>	<b>Por Materiales y Equipos</b>
✓ Solamente es responsable del mismo.	✓ Es responsable de los materiales de oficina.
<b>Por Métodos y Procesos</b>	<b>Por Dinero, Títulos o Documentos</b>
✓ Es responsable de los métodos y procesos de las tareas que se realizan en toda la oficina.	✓ Es responsable de todos los documentos y de las transacciones comerciales.
<b>Por Información Confidencial</b>	<b>Por Seguridad de Terceros</b>
✓ Es responsable del manejo de la información de la empresa.	✓ No requiere de ninguna responsabilidad.
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Ambiente de Trabajo</b>	<b>Riesgos inherentes</b>
✓ Requiere de un ambiente de trabajo agradable con muy buena ventilación y sobre todo excelente iluminación y sin mucho ruido.	✓ La posibilidad de que ocurra un accidente es eventual y en algunos casos está sometido a alta presión y exceso de estrés.

<b>I. DATOS GENERALES</b>		
Josell Antonio Báez Amador Martín Abraham Bravo Camacho Vidal Antonio Martínez Romero	1	
<b>ANALISTA DEL PUESTO</b>	<b>EDICIÓN</b>	
Coordinador de Recursos Humanos	13/12/2013	10/01/2013
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>
Todo el Hotel	Nivel Medio o 2do Nivel	Gerente General
<b>AMBITO DE OPERACION</b>	<b>NIVEL DEL PUESTO</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>
	Ninguna	
	<b>AREAS BAJO SU MANDO</b>	
<b>II. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO</b>		
<p>Persona encargada de reclutar y seleccionar al personal en momentos que se encuentren vacantes disponibles, igualmente establece las políticas y normativas internas de la empresa. Realizar planes de capacitaciones a los colaboradores.</p>		
<b>III. TAREAS O ATRIBUCIONES</b>		
<p>A. Diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realiza reportes diarios sobre la hora de entrada y salida de los trabajadores.</li> <li>✓ Supervisar la administración del personal.</li> </ul> <p>B. Semanales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realiza informes sobre los permisos o subsidios que pueden presentar los trabajadores.</li> <li>✓ Coordinar las relaciones laborales en representación de la empresa.</li> <li>✓ Organizar la gestión del recurso humano con todos los jefes de departamentos.</li> </ul> <p>C. Mensuales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elabora los informes de capacitaciones que se les brindará a los trabajadores.</li> <li>✓ Registrar todas los memorándums que se emitieron.</li> <li>✓ Elaborar y controlar políticas de organización de la empresa.</li> <li>✓ Estar actualizado en todo lo referente al marco legal de la Republica de Nicaragua en el ámbito laboral.</li> </ul> <p>D. Anuales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar reportes sobre todas las capacitaciones realizadas.</li> </ul>		



- ✓ Desarrollar iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones.

E. Esporádicas

- ✓ No posee tareas.

#### IV. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

##### REQUISITOS INTELECTUALES

Educación/Nivel Académico	Formación/Capacitación
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administrador de empresas.</li> <li>✓ Con experiencia en gestión de RH.</li> <li>✓ Amplios conocimientos en asuntos legales.</li> <li>✓ Cursos de relaciones públicas o psicología organizacional (opcional).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Resolver todos los conflictos que se le presenten en el puesto que trabaja.</li> <li>✓ Relaciones Humanas</li> </ul>

Experiencia Laboral	Competencias/Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Con experiencia en cargos similares.</li> <li>✓ Mínimo tres años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>✓ Capacidad de líder.</li> <li>✓ Persona dinámica.</li> <li>✓ Buena capacidad de comunicación y trabajo en equipo.</li> </ul>

##### REQUISITOS FISICOS

Esfuerzo Físico Necesario	Concentración Necesaria
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requiere un esfuerzo mínimo, ya que solamente realiza un trabajo de oficina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Debe poseer una concentración sostenida en periodos un poco extendidos para poder preparar las capacitaciones.</li> </ul>
	Compleción Física Necesaria
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No se requiere.</li> </ul>

##### RESPONSABILIDADES INCLUIDAS

Por Supervisión Personal	Por Materiales y Equipos
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solamente es responsable de él mismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es responsable de los materiales de la oficina y los medios para realizar las capacitaciones.</li> <li>✓ Maquinarias de la empresa.</li> </ul>

<b>Por Métodos y Procesos</b>	<b>Por Dinero, Títulos o Documentos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es responsable de los métodos y procesos de las tareas que se realizan en la capacitación.</li> <li>✓ Con la contratación del personal.</li> <li>✓ De los procesos de inducción del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejo de todos los documentos que conciernen en las capacitaciones.</li> </ul>
<b>Por Información Confidencial</b>	<b>Por Seguridad de Terceros</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No requiere de ninguna responsabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De todo el personal de la empresa.</li> </ul>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Ambiente de Trabajo</b>	<b>Riesgos inherentes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requiere de un ambiente de trabajo agradable con muy buena ventilación excelente iluminación y sin demasiado ruido ya que el puesto necesita buena concentración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.</li> </ul>

<b>I. DATOS GENERALES</b>		
Josell Antonio Báez Amador Martín Abraham Bravo Camacho Vidal Antonio Martínez Romero	1	
<b>ANALISTA DEL PUESTO</b>	<b>EDICIÓN</b>	
Ayudante de cocina	13/12/2013	10/01/2013
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>
Área de cocina y comedor	Nivel Inferior o 3er Nivel	Jefe de Cocina
<b>AMBITO DE OPERACION</b>	<b>NIVEL DEL PUESTO</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>
	Ninguna	
	<b>AREAS BAJO SU MANDO</b>	
<b>II. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO</b>		
Es responsable de brindar apoyo al cocinero y de cumplir con las demás tareas del área de cocina.		
<b>III. TAREAS O ATRIBUCIONES</b>		
<p>A. Diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organizar los insumos para realizar los platillos.</li> <li>✓ Participar con alguna autonomía y responsabilidad en las elaboraciones de cocina bajo supervisión.</li> <li>✓ Verificar que los congeladores y refrigeradores de la cocina trabajen con la temperatura adecuada.</li> <li>✓ Preparar fondos, ensaladas y salsas.</li> <li>✓ Lavar, descongelar, desinfectar, picar, cocer, filetear y/o pesar los diversos ingredientes que se utilizan en la preparación de alimentos y bebidas.</li> </ul> <p>B. Semanales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indicar al jefe de cocina cual es la comida que más se solicita del menú.</li> <li>✓ Realizar reportes con el estado de las maquinarias y utensilios de la cocina.</li> </ul> <p>C. Mensuales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elabora informes previos del desarrollo del proceso de elaboración de platillos detallando la cantidad de insumos utilizados en cada jornada (Recopilación de datos).</li> <li>✓ Participar en los inventarios.</li> </ul> <p>D. Anuales</p>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No posee tareas.</li> </ul> <p>E. Esporádicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No posee tareas.</li> </ul>	
<b>IV. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO</b>	
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
<b>Educación/Nivel Académico</b>	<b>Formación/Capacitación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachillerato aprobado.</li> <li>✓ Curso de Cocina mayor de tres (3) meses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El uso, manejo y mantenimiento de equipos y utensilios de cocina.</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<b>Competencias/Habilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mínima de seis (6) meses a nivel operativo.</li> <li>✓ Manejo y control de inventario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generales de nutrición y dietética.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Capacidad de recibir instrucciones, desarrollar múltiples tareas.</li> </ul>
<b>REQUISITOS FISICOS</b>	
<b>Esfuerzo Físico Necesario</b>	<b>Concentración Necesaria</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requiere un esfuerzo mínimo necesario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concentración completa, pensando siempre en el bienestar del hotel.</li> </ul>
	<b>Compleción Física Necesaria</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No se requiere.</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES INCLUIDAS</b>	
<b>Por Supervisión Personal</b>	<b>Por Materiales y Equipos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solamente es responsable de él mismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es responsable por la materia y equipo que utiliza durante el proceso de preparación de platillos.</li> </ul>
<b>Por Métodos y Procesos</b>	<b>Por Dinero, Títulos o Documentos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es responsable de los métodos y procesos de las tareas que realiza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No requiere de ninguna responsabilidad.</li> </ul>

Por Información Confidencial	Por Seguridad de Terceros
✓ No requiere de ninguna responsabilidad.	✓ No requiere de ninguna responsabilidad.
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Ambiente de Trabajo	Riesgos inherentes
✓ Requiere de un ambiente de trabajo agradable con muy buena ventilación y sobre todo excelente iluminación ya que el puesto necesita de esto para saber si la comida posee buen color, consistencia, etc.	✓ Está sometido a alta presión, exceso de estrés y quemaduras durante el proceso de preparación de platillos.

I. DATOS GENERALES		
Josell Antonio Báez Amador Martín Abraham Bravo Camacho Vidal Antonio Martínez Romero	1	
ANALISTA DEL PUESTO	EDICIÓN	
Personal de Limpieza	13/12/2013	10/01/2013
NOMBRE DEL PUESTO	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE REVISIÓN
Todo el hotel	Nivel Inferior o 3er Nivel	Jefe de Operaciones
AMBITO DE OPERACION	NIVEL DEL PUESTO	JEFE INMEDIATO
	Ninguna	
	AREAS BAJO SU MANDO	
II. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		
Efectuar el aseo en las instalaciones, equipo y mobiliario del centro, cuantas veces sea necesario, a fin de mantener un adecuado nivel de higiene dentro del mismo.		
III. TAREAS O ATRIBUCIONES		

<p>A. Diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tener todas las instalaciones del hotel limpias.</li> <li>✓ Establecer horarios para la limpieza de las habitaciones.</li> <li>✓ Ordenas las habitaciones de los huéspedes.</li> </ul> <p>B. Semanales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informarle al Jefe de operaciones cuales son los insumos que se están acabando.</li> <li>✓ Revisar que todos los artículos de las habitaciones estén completos.</li> </ul> <p>C. Mensuales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No posee tareas.</li> </ul> <p>D. Anuales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No posee tareas.</li> </ul> <p>E. Esporádicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No posee tareas.</li> </ul>	
<b>IV. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO</b>	
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
Educación/Nivel Académico	Formación/Capacitación
✓ Primaria Aprobada	✓ Ninguna
Experiencia Laboral	Competencias/Habilidades
✓ Sin Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Honestidad, respeto, responsabilidad, orden, actitudes positivas.</li> <li>✓ Relaciones Humanas.</li> </ul>
<b>REQUISITOS FISICOS</b>	
Esfuerzo Físico Necesario	Concentración Necesaria
✓ Requiere de un esfuerzo físico medio, ya que se encarga de la limpieza de todas las instalaciones.	✓ No se requiere.
	Compleción Física Necesaria
	✓ No se requiere.
<b>RESPONSABILIDADES INCLUIDAS</b>	
Por Supervisión Personal	Por Materiales y Equipos
✓ Solamente es responsable de él mismo.	✓ Es responsable por la materia y equipo que utiliza durante el proceso de limpieza.

<b>Por Métodos y Procesos</b>	<b>Por Dinero, Títulos o Documentos</b>
✓ Es responsable de los métodos y procesos de las tareas que realiza.	✓ No requiere de ninguna responsabilidad.
<b>Por Información Confidencial</b>	<b>Por Seguridad de Terceros</b>
✓ No requiere de ninguna responsabilidad.	✓ No requiere de ninguna responsabilidad.
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Ambiente de Trabajo</b>	<b>Riesgos inherentes</b>
✓ Se le debe facilitar los equipos necesarios para la limpieza (guantes, mascarillas, etc.)	✓ Existen posibilidades de que ocurra un accidente ya que trabaja en zonas donde puede deslizarse y provocar fracturas.

<b>I. DATOS GENERALES</b>		
Josell Antonio Báez Amador Martín Abraham Bravo Camacho Vidal Antonio Martínez Romero	1	
<b>ANALISTA DEL PUESTO</b>	<b>EDICIÓN</b>	
Vigilante	13/12/2013	10/01/2013
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>
Todo el hotel	Nivel Inferior o 3er Nivel	Jefe de Operaciones
<b>AMBITO DE OPERACION</b>	<b>NIVEL DEL PUESTO</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>
	Ninguna	
	<b>AREAS BAJO SU MANDO</b>	
<b>II. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO</b>		
Vigilar las instalaciones físicas, bienes, personal y público en general del hotel, cumpliendo con las normas de seguridad establecidas y utilizando los medios necesarios para garantizar el resguardo y custodia de los mismos.		
<b>III. TAREAS O ATRIBUCIONES</b>		

<p>A. Diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Llevar un control de las personas que ingresan al hotel.</li> <li>✓ Custodiar al huésped hasta abordar su medio de transporte (al frente del hotel).</li> <li>✓ Velar por los activos de la empresa.</li> </ul> <p>B. Semanales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No posee tareas.</li> </ul> <p>C. Mensuales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No posee tareas.</li> </ul> <p>D. Anuales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No posee tareas.</li> </ul> <p>E. Esporádicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No posee tareas.</li> </ul>	
<b>IV. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO</b>	
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
Educación/Nivel Académico	Formación/Capacitación
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Primaria o Bachillerato aprobado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ninguna</li> </ul>
Experiencia Laboral	Competencias/Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia en negocios similares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alto sentido de responsabilidad, honestidad y fidelidad para con la empresa.</li> <li>✓ Capacitado para operar en situaciones de riesgos y buenas relaciones interpersonales.</li> <li>✓ Defensa Personal o Disciplina a fin.</li> <li>✓ Relaciones Humanas.</li> <li>✓ Supervisión Básica.</li> </ul>
<b>REQUISITOS FISICOS</b>	
Esfuerzo Físico Necesario	Concentración Necesaria
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sentado o de pie constantemente.</li> <li>✓ Caminar periódicamente.</li> <li>✓ Transportar esporádicamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alto grado de concentración visual.</li> </ul>



	<p>Compleción Física Necesaria</p> <p>✓ Estado físico medio.</p>
<b>RESPONSABILIDADES INCLUIDAS</b>	
<p><b>Por Supervisión Personal</b></p> <p>✓ Solamente es responsable de él mismo.</p>	<p><b>Por Materiales y Equipos</b></p> <p>✓ Es responsable por el equipo que utiliza durante la vigilancia.</p>
<p><b>Por Métodos y Procesos</b></p> <p>✓ Es responsable de los métodos y procesos de las tareas que realiza.</p>	<p><b>Por Dinero, Títulos o Documentos</b></p> <p>✓ No requiere de ninguna responsabilidad.</p>
<p><b>Por Información Confidencial</b></p> <p>✓ No requiere de ninguna responsabilidad.</p>	<p><b>Por Seguridad de Terceros</b></p> <p>✓ Vigilar a todo el personal del hotel y los huéspedes.</p>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<p><b>Ambiente de Trabajo</b></p> <p>✓ Se le debe facilitar los equipos necesarios para la vigilancia (arma de fuego, gas pimienta, lámpara, teléfono).</p>	<p><b>Riesgos inherentes</b></p> <p>✓ Existen posibilidades de que ocurra un accidente ya que manipula arma de fuego y puede recibir daños de terceros (delincuentes).</p>

I. DATOS GENERALES		
<p>Josell Antonio Báez Amador Martín Abraham Bravo Camacho Vidal Antonio Martínez Romero</p>	1	
ANALISTA DEL PUESTO	EDICIÓN	
Recepcionista	13/12/2013	10/01/2013
NOMBRE DEL PUESTO	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE REVISIÓN
Lobby del hotel	Nivel Inferior o 3er Nivel	Jefe de Operaciones
AMBITO DE OPERACION	NIVEL DEL PUESTO	JEFE INMEDIATO
	Ninguna	
	AREAS BAJO SU MANDO	
II. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO		

Proporciona todo tipo de información y asistencia, por lo que usualmente suelen poseer conocimientos secretariales. Dependiendo de su especialidad, las tareas que pueden llegar a realizar varían significativamente. Son considerados como la tarjeta de presentación del hotel.

### III. TAREAS O ATRIBUCIONES

- A. Diarias
  - ✓ Recibir llamados de clientes en el hotel.
  - ✓ Dar la bienvenida y entregar todas las especificaciones al huésped al momento de arribar al hotel.
  - ✓ Registrar los datos del huésped al llegar al hotel.
  - ✓ Gestionar y registrar las entradas y salidas de los huéspedes.
  - ✓ Responder a la petición de información de los clientes.
  - ✓ Organizar las actividades a realizar fijando prioridades.
  
- B. Semanales
  - ✓ Realizar reporte de las reservas cada semana.
  - ✓ Coordinar actos culturales para presentar a los huéspedes.
  
- C. Mensuales
  - ✓ Realizar itinerarios para presentarles a los huéspedes del hotel.
  
- D. Anuales
  - ✓ Presentar al jefe de operaciones cuales fueron los meses con mayor afluencia de turistas y las nacionalidades.
  
- E. Esporádicas
  - ✓ No posee tareas.

### IV. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

#### REQUISITOS INTELECTUALES

Educación/Nivel Académico	Formación/Capacitación
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Licenciatura en administración, o turística y hotelera.</li> <li>✓ Inglés como segunda lengua.</li> <li>✓ Operador en microcomputadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimientos básicos de computo</li> <li>✓ Manejo del Sistema del hotel</li> <li>✓ Atención al Cliente</li> <li>✓ Relaciones Humanas</li> </ul>
Experiencia Laboral	Competencias/Habilidades

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mínima de dos años en cargos similares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fluidez al hablar.</li> <li>✓ Actitud de Servicio.</li> <li>✓ Responsabilidad.</li> <li>✓ Discreción.</li> <li>✓ Honestidad.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Relaciones humanas</li> </ul>
<b>REQUISITOS FISICOS</b>	
<b>Esfuerzo Físico Necesario</b>	<b>Concentración Necesaria</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requiere un esfuerzo medio necesario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concentración media, pensando siempre en el bienestar del hotel.</li> </ul>
	<b>Compleción Física Necesaria</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se requiere.</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES INCLUIDAS</b>	
<b>Por Supervisión Personal</b>	<b>Por Materiales y Equipos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solamente es responsable de él mismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es responsable por el equipo que utiliza durante el proceso de recepción.</li> <li>✓ Responsables de las llaves de todas las habitaciones.</li> </ul>
<b>Por Métodos y Procesos</b>	<b>Por Dinero, Títulos o Documentos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es responsable de los métodos y procesos de las tareas que realiza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsable del dinero que le brinda el huésped al cancelar la estadía en el hotel.</li> </ul>
<b>Por Información Confidencial</b>	<b>Por Seguridad de Terceros</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsable de la información personal de cada uno de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vigilar que el huésped se sienta a gusto durante la estadía en el hotel.</li> <li>✓ Que el cliente se sienta seguro en el hotel.</li> </ul>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Ambiente de Trabajo</b>	<b>Riesgos inherentes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requiere un ambiente medio para realizar sus funciones necesarias.</li> <li>✓ Sillas ergonómicas, buena iluminación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Está sometido a alta presión, estrés.</li> </ul>

<b>I. DATOS GENERALES</b>		
Josell Antonio Báez Amador Martín Abraham Bravo Camacho Vidal Antonio Martínez Romero	1	
<b>ANALISTA DEL PUESTO</b>	<b>EDICIÓN</b>	
Botones	13/12/2013	10/01/2013
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>
Todo el hotel	Nivel Inferior o 3er Nivel	Jefe de Operaciones
<b>AMBITO DE OPERACION</b>	<b>NIVEL DEL PUESTO</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>
	Ninguna	
	<b>AREAS BAJO SU MANDO</b>	
<b>II. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO</b>		
<p>El botones es la persona encargada de transportar el equipaje desde el vehículo del cliente del hotel, hasta la habitación de éste y viceversa.</p> <p>Los botones también pueden realizar otras tareas, como abrir la puerta principal del hotel, dar direcciones o acomodar otro tipo de utensilios como sillas de ruedas o mini escúteres. Su presencia suele ser más común en hoteles superiores a 3 estrellas. En muchos países es costumbre dar propina a un botones luego de que este cargue el equipaje.</p>		
<b>III. TAREAS O ATRIBUCIONES</b>		
<p>A. Diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Al arribo y salida del huésped llevar las maletas ya sea a la habitación o automóvil respectivamente.</li> <li>✓ Memorizar el apellido del cliente y siempre saludarle.</li> <li>✓ Mostrar al cliente todos los servicios.</li> <li>✓ Entregar la llave al recepcionista e informe acerca de los comentarios del cliente.</li> <li>✓ Reporte de inmediato con el jefe de operaciones.</li> </ul> <p>B. Semanales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entregar informe en donde se plasme las sugerencias o quejas que le brindo el huesped.</li> <li>✓ Presentar un documento que detalle el control de los insumos que se le brindan para su trabajo (libretas de anotaciones, cerillos, materiales para empacar, etc.)</li> </ul>		

<p>C. Mensuales ✓ No posee tareas.</p> <p>D. Anuales ✓ No posee tareas.</p> <p>E. Esporádicas ✓ No posee tareas.</p>	
<b>IV. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO</b>	
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
Educación/Nivel Académico	Formación/Capacitación
✓ Ser bachiller.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención al cliente.</li> <li>✓ Relaciones Humanas.</li> </ul>
Experiencia Laboral	Competencias/Habilidades
✓ Al menos un año en la misma área.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fluidez al hablar.</li> <li>✓ Actitud de Servicio.</li> <li>✓ Responsabilidad.</li> <li>✓ Discreción.</li> <li>✓ Cautela Honestidad.</li> <li>✓ Rapidez</li> </ul>
<b>REQUISITOS FISICOS</b>	
Esfuerzo Físico Necesario	Concentración Necesaria
✓ Requiere un esfuerzo medio necesario, ya que debe cargar las maletas de los huéspedes.	✓ Concentración media, pensando siempre en el bienestar del hotel.
	Compleción Física Necesaria
	✓ Se requiere ya que cargara las maletas de los huéspedes.
<b>RESPONSABILIDADES INCLUIDAS</b>	
Por Supervisión Personal	Por Materiales y Equipos
✓ Solamente es responsable de él mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es responsable por el equipo que utiliza para llevar al cliente a su habitación.</li> <li>✓ Responsables de las llaves de cuando lleva al huésped a la habitación.</li> </ul>
Por Métodos y Procesos	Por Dinero, Títulos o Documentos

✓ Es responsable de los métodos y procesos de las tareas que realiza.	✓ Correspondencia del huésped, si llega al hotel.
<b>Por Información Confidencial</b>	<b>Por Seguridad de Terceros</b>
✓ No requiere de ninguna responsabilidad.	✓ No requiere de ninguna responsabilidad.
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Ambiente de Trabajo</b>	<b>Riesgos inherentes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requiere un ambiente medio para realizar sus funciones necesarias.</li> <li>✓ Proporcionar el material necesario para realizar su trabajo (cerillos, libreta de anotaciones, capacitaciones, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puede sufrir lesiones a nivel lumbar si carga demasiado peso.</li> <li>✓ Sufrir un accidente con la carretilla de las maletas.</li> </ul>

### 3.10. EVALUACIÓN DE PUESTOS

Esta evaluación se realiza con el método de evaluación por punto, se tomó en particular este porque permite analizar cada uno de los factores del puesto y de esta manera se emite un mejor juicio para el momento de aplicar cualquier decisión sobre este.

Dependiendo de los resultados que emita la tabla de asignación de puntos se procede con la tabla salarial en donde se busca el rango que se localiza el resultado de la evaluación para establecer el salario mensual del puesto. (Ver Anexo 2, Hoja de Análisis de los Factores)

## Descripción de los Puestos Aritméticos

### Puesto: Gerente General.

Tabla de Asignación de Punto.

Grado Factor	Peso Porcentual	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
<b>Habilidad</b>	35.00%					
<b>Educación</b>	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
<b>Experiencia</b>	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
<b>Iniciativa e Ingenio</b>	5.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Esfuerzo</b>	15.00%					
<b>Físico</b>	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
<b>Mental</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Responsabilidad</b>	35.00%					
<b>Maquinaria y Equipo</b>	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
<b>Materiales y Producto</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Trabajo de Otros</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Condiciones de Trabajo</b>	15.00%					
<b>Ambiente</b>	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
<b>Riesgo</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Total</b>	100.00%	100.00	200.00	300.00	400.00	500.00

Gradiente= 40.00 Salario Mínimo= C\$ 7,000.00

Puntaje del Puesto: 360.00

Tabla Salarial

Nivel Salarial	Rango		Coeficiente Salarial	Salario Máximo
	Li	Ls		
I	100	140	1.00	7,000
II	140	180	1.29	9,030
III	180	220	1.57	10,990
IV	220	260	1.86	13,020
V	260	300	2.14	14,980
VI	300	340	2.43	17,010
VII	340	380	2.71	18,970
VIII	380	420	3	21,000
IX	420	460	3.29	23,030
X	460	500	3.57	24,990

**Puesto: Jefe de Cocina.**

Tabla de Asignación de Puesto.

Grado Factor	Peso Porcentual	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Habilidad	35.00%					
Educación	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
Experiencia	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
Iniciativa e Ingenio	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
Esfuerzo	30.00%					
Físico	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
Mental	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
Responsabilidad	20.00%					
Maquinaria y Equipo	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
Materiales y Producto	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
Trabajo de Otros	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
Condiciones de Trabajo	15.00%					
Ambiente	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00



<b>Riesgo</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Total</b>	100.00%	100.00	200.00	300.00	400.00	500.00

Gradiente= 40.00 Salario Mínimo= C\$ 4,500.00  
 Puntaje del Puesto: 360.00

Tabla Salarial.

Nivel Salarial	Rango		Coeficiente Salarial	Salario Máximo
	Li	Ls		
<b>I</b>	100	140	1.00	4,500
<b>II</b>	140	180	1.29	5,805
<b>III</b>	180	220	1.57	7,065
<b>IV</b>	220	260	1.86	8,370
<b>V</b>	260	300	2.14	9,630
<b>VI</b>	300	340	2.43	10,935
<b>VII</b>	340	380	2.71	12,195
<b>VIII</b>	380	420	3	13,500
<b>IX</b>	420	460	3.29	14,805
<b>X</b>	460	500	3.57	16,065

**Puesto: Jefe de Operaciones.**

Tabla de Asignación de Puesto.

Grado Factor	Peso Porcentual	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
<b>Habilidad</b>	35.00%					
<b>Educación</b>	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
<b>Experiencia</b>	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
<b>Iniciativa e Ingenio</b>	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
<b>Esfuerzo</b>	15.00%					
<b>Físico</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Mental</b>	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
<b>Responsabilidad</b>	40.00%					
<b>Maquinaria y Equipo</b>	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00

<b>Materiales y Producto</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Trabajo de Otros</b>	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
<b>Condiciones de Trabajo</b>	10.00%					
<b>Ambiente</b>	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
<b>Riesgo</b>	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
<b>Total</b>	100.00%	100.00	200.00	300.00	400.00	500.00

Gradiente= 40.00 Salario Mínimo= C\$4,500.00

Puntaje del Puesto: 375.00

Tabla Salarial.

Nivel Salarial	Rango		Coeficiente Salarial	Salario Máximo
	Li	Ls		
I	100	140	1.00	4,500
II	140	180	1.29	5,805
III	180	220	1.57	7,065
IV	220	260	1.86	8,370
V	260	300	2.14	9,630
VI	300	340	2.43	10,935
<b>VII</b>	<b>340</b>	<b>380</b>	<b>2.71</b>	<b>12,195</b>
VIII	380	420	3	13,500
IX	420	460	3.29	14,805
X	460	500	3.57	16,065

**Puesto: Contador.**

Tabla de Asignación de Puesto.

Grado Factor	Peso Porcentual	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
<b>Habilidad</b>	35.00%					
<b>Educación</b>	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
<b>Experiencia</b>	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
<b>Iniciativa e Ingenio</b>	5.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Esfuerzo</b>	15.00%					

<b>Físico</b>	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
<b>Mental</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Responsabilidad</b>	35.00%					
<b>Maquinaria y Equipo</b>	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
<b>Materiales y Producto</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Trabajo de Otros</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Condiciones de Trabajo</b>	15.00%					
<b>Ambiente</b>	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
<b>Riesgo</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Total</b>	100.00%	100.00	200.00	300.00	400.00	500.00

Gradiente= 40.00 Salario Mínimo= C\$ 5,000.00

Puntaje del Puesto: 360.00

Tabla Salarial.

Nivel Salarial	Rango		Coeficiente Salarial	Salario Máximo
	Li	Ls		
<b>I</b>	100	140	1.00	5,000
<b>II</b>	140	180	1.29	6,450
<b>III</b>	180	220	1.57	7,850
<b>IV</b>	220	260	1.86	9,300
<b>V</b>	260	300	2.14	10,700
<b>VI</b>	300	340	2.43	12,150
<b>VII</b>	340	380	2.71	13,550
<b>VIII</b>	380	420	3	15,000
<b>IX</b>	420	460	3.29	16,450
<b>X</b>	460	500	3.57	17,850

**Puesto: Coordinador de Recursos Humanos.**

Tabla de Asignación de Puesto.

<b>Grado Factor</b>	<b>Peso Porcentual</b>	<b>Grado 1</b>	<b>Grado 2</b>	<b>Grado 3</b>	<b>Grado 4</b>	<b>Grado 5</b>
<b>Habilidad</b>	35.00%					
<b>Educación</b>	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
<b>Experiencia</b>	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
<b>Iniciativa e Ingenio</b>	5.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Esfuerzo</b>	15.00%					
<b>Físico</b>	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
<b>Mental</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Responsabilidad</b>	35.00%					
<b>Maquinaria y Equipo</b>	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
<b>Materiales y Producto</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Trabajo de Otros</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Condiciones de Trabajo</b>	15.00%					
<b>Ambiente</b>	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
<b>Riesgo</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Total</b>	100.00%	100.00	200.00	300.00	400.00	500.00

Gradiente= 40.00 Salario Mínimo= C\$ 5,000.00

Puntaje del Puesto: 360.00

Tabla Salarial

Nivel Salarial	Rango		Coeficiente Salarial	Salario Máximo
	Li	Ls		
I	100	140	1.00	5,000
II	140	180	1.29	6,450
III	180	220	1.57	7,850
IV	220	260	1.86	9,300
V	260	300	2.14	10,700
VI	300	340	2.43	12,150
VII	340	380	2.71	13,550
VIII	380	420	3	15,000
IX	420	460	3.29	16,450
X	460	500	3.57	17,850

**Puesto: Ayudante de Cocina.**

Tabla de Asignación de Punto

Grado Factor	Peso Porcentual	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Habilidad	45.00%					
Educación	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
Experiencia	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
Iniciativa e Ingenio	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
Esfuerzo	15.00%					
Físico	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
Mental	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
Responsabilidad	25.00%					
Maquinaria y Equipo	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
Materiales y Producto	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
Trabajo de Otros	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00

<b>Condiciones de Trabajo</b>	15.00%					
<b>Ambiente</b>	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
<b>Riesgo</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Total</b>	100.00%	100.00	200.00	300.00	400.00	500.00

Gradiente= 40.00 Salario Mínimo= C\$ 3,500.00

Puntaje del Puesto: 305.00

Tabla Salarial.

Nivel Salarial	Rango		Coeficiente Salarial	Salario Máximo
	Li	Ls		
I	100	140	1.00	3,500
II	140	180	1.29	4,515
III	180	220	1.57	5,495
IV	220	260	1.86	6,510
V	260	300	2.14	7,490
VI	300	340	2.43	8,505
VII	340	380	2.71	9,485
VIII	380	420	3	10,500
IX	420	460	3.29	11,515
X	460	500	3.57	12,495

**Puesto: Personal de Limpieza.**

Tabla de Asignación de Punto.

Grado Factor	Peso Porcentual	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
<b>Habilidad</b>	35.00%					
<b>Educación</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Experiencia</b>	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
<b>Iniciativa e Ingenio</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Esfuerzo</b>	15.00%					
<b>Físico</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Mental</b>	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
<b>Responsabilidad</b>	35.00%					

<b>Maquinaria y Equipo</b>	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
<b>Materiales y Producto</b>	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
<b>Trabajo de Otros</b>	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
<b>Condiciones de Trabajo</b>	15.00%					
<b>Ambiente</b>	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
<b>Riesgo</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Total</b>	100.00%	100.00	200.00	300.00	400.00	500.00

Gradiente= 40.00 Salario Mínimo= C\$ 3,000.00

Puntaje del Puesto: 290.00

Tabla Salarial.

Nivel Salarial	Rango		Coeficiente Salarial	Salario Máximo
	Li	Ls		
I	100	140	1.00	3,000
II	140	180	1.29	3,870
III	180	220	1.57	4,710
IV	220	260	1.86	5,580
V	260	300	2.14	6,420
VI	300	340	2.43	7,290
VII	340	380	2.71	8,130
VIII	380	420	3	9,000
IX	420	460	3.29	9,870
X	460	500	3.57	10,710

**Puesto: Vigilante.**

Tabla de Asignación de Punto.

Grado	Peso	Grado	Grado	Grado	Grado	Grado
Factor	Porcentual	1	2	3	4	5
<b>Habilidad</b>	40.00%					
<b>Educación</b>	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
<b>Experiencia</b>	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
<b>Iniciativa e Ingenio</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Esfuerzo</b>	20.00%					
<b>Físico</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Mental</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Responsabilidad</b>	25.00%					
<b>Maquinaria y Equipo</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Materiales y Producto</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Trabajo de Otros</b>	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
<b>Condiciones de Trabajo</b>	15.00%					
<b>Ambiente</b>	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
<b>Riesgo</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Total</b>	100.00%	100.00	200.00	300.00	400.00	500.00

Gradiente= 40.00 Salario Mínimo= C\$ 3,500.00

Puntaje del Puesto: 320.00

Tabla Salarial.

Nivel Salarial	Rango		Coeficiente Salarial	Salario Máximo
	Li	Ls		
<b>I</b>	100	140	1.00	3,500
<b>II</b>	140	180	1.29	4,515
<b>III</b>	180	220	1.57	5,495
<b>IV</b>	220	260	1.86	6,510
<b>V</b>	260	300	2.14	7,490



<b>VI</b>	300	340	2.43	8,505
<b>VII</b>	340	380	2.71	9,485
<b>VIII</b>	380	420	3	10,500
<b>IX</b>	420	460	3.29	11,515
<b>X</b>	460	500	3.57	12,495

**Puesto: Recepcionista.**

Tabla de Asignación de Punto.

<b>Grado</b>	<b>Peso</b>	<b>Grado</b>	<b>Grado</b>	<b>Grado</b>	<b>Grado</b>	<b>Grado</b>
<b>Factor</b>	<b>Porcentual</b>	1	2	3	4	5
<b>Habilidad</b>	45.00%					
<b>Educación</b>	20.00%	20.00	40.00	60.00	80.00	100.00
<b>Experiencia</b>	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
<b>Iniciativa e Ingenio</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Esfuerzo</b>	15.00%					
<b>Físico</b>	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
<b>Mental</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Responsabilidad</b>	25.00%					
<b>Maquinaria y Equipo</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Materiales y Producto</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Trabajo de Otros</b>	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
<b>Condiciones de Trabajo</b>	15.00%					
<b>Ambiente</b>	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
<b>Riesgo</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Total</b>	100.00%	100.00	200.00	300.00	400.00	500.00

Gradiente= 40.00 Salario Mínimo= C\$ 3,800.00

Puntaje del Puesto: 335.00

Tabla Salarial

Nivel Salarial	Rango		Coeficiente Salarial	Salario Máximo
	Li	Ls		
I	100	140	1.00	3,800
II	140	180	1.29	4,902
III	180	220	1.57	5,966
IV	220	260	1.86	7,068
V	260	300	2.14	8,132
VI	300	340	2.43	9,234
VII	340	380	2.71	10,298
VIII	380	420	3	11,400
IX	420	460	3.29	12,502
X	460	500	3.57	13,566

**Puesto: Botones.**

Tabla de Asignación de Punto.

Grado Factor	Peso Porcentual	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Habilidad	40.00%					
Educación	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
Experiencia	15.00%	15.00	30.00	45.00	60.00	75.00
Iniciativa e Ingenio	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
Esfuerzo	20.00%					
Físico	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
Mental	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
Responsabilidad	25.00%					
Maquinaria y Equipo	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
Materiales y Producto	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
Trabajo de Otros	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
Condiciones de Trabajo	15.00%					

<b>Ambiente</b>	5.00%	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
<b>Riesgo</b>	10.00%	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00
<b>Total</b>	100.00%	100.00	200.00	300.00	400.00	500.00

Gradiente= 40.00 Salario Mínimo= C\$ 3,500.00

Puntaje del Puesto: 340.00

Tabla Salarial.

Nivel Salarial	Rango		Coeficiente Salarial	Salario Máximo
	Li	Ls		
<b>I</b>	100	140	1.00	3,500
<b>II</b>	140	180	1.29	4,515
<b>III</b>	180	220	1.57	5,495
<b>IV</b>	220	260	1.86	6,510
<b>V</b>	260	300	2.14	7,490
<b>VI</b>	300	340	2.43	8,505
<b>VII</b>	340	380	2.71	9,485
<b>VIII</b>	380	420	3	10,500
<b>IX</b>	420	460	3.29	11,515
<b>X</b>	460	500	3.57	12,495

### 3.11. PLANILLA

La determinación de los salarios del personal se hizo en referencia a los datos que arrojó la evaluación de puestos y la tabla de asignación salarial, también se tomó en cuenta la Ley del Salario Mínimo del Ministerio del Trabajo de Nicaragua –MITRAB-, donde señala que según el acuerdo ministerial sobre la aplicación de salarios mínimos se reajusta según el sector de la economía en que se encuentre, en este caso el sector de Hotelería presenta un salario mínimo de C\$4,753.02. Para todos los puestos en el hotel superan este monto, es decir se encuentran encima del salario mínimo. *(Ver planilla en la siguiente página)*

Planilla correspondiente a un mes de operaciones (Montos en C\$)

Cargo	Sueldo	Deducciones		Total Deducciones	Prestaciones Sociales		Inss Patronal
		Inss Laboral	IR		Vacaciones	Aguinaldo	
<b>Gerente General</b>	18,970. <sup>00</sup>	1,185. <sup>63</sup>	1,473. <sup>54</sup>	16,310. <sup>83</sup>	1,580. <sup>83</sup>	1,580. <sup>83</sup>	3,224. <sup>90</sup>
<b>Jefe de Cocina</b>	12,195. <sup>00</sup>	762. <sup>19</sup>	464. <sup>92</sup>	10,967. <sup>89</sup>	1,016. <sup>25</sup>	1,016. <sup>25</sup>	2,073. <sup>15</sup>
<b>Jefe de Operaciones</b>	12,195. <sup>00</sup>	762. <sup>19</sup>	464. <sup>92</sup>	10,967. <sup>89</sup>	1,016. <sup>25</sup>	1,016. <sup>25</sup>	2,073. <sup>15</sup>
<b>Contador</b>	13,550. <sup>00</sup>	846. <sup>88</sup>	655. <sup>47</sup>	12,047. <sup>65</sup>	1,129. <sup>17</sup>	1,129. <sup>17</sup>	2,303. <sup>50</sup>
<b>Coordinador de RRHH</b>	13,550. <sup>00</sup>	846. <sup>88</sup>	655. <sup>47</sup>	12,047. <sup>65</sup>	1,129. <sup>17</sup>	1,129. <sup>17</sup>	2,303. <sup>50</sup>
<b>Ayudante de Cocina</b>	8,505. <sup>00</sup>	531. <sup>56</sup>	0. <sup>00</sup>	7,973. <sup>44</sup>	708. <sup>75</sup>	708. <sup>75</sup>	1,445. <sup>85</sup>
<b>Personal de Limpieza</b>	6,420. <sup>00</sup>	401. <sup>25</sup>	0. <sup>00</sup>	6,018. <sup>75</sup>	535. <sup>00</sup>	535. <sup>00</sup>	1,091. <sup>40</sup>
<b>Vigilante</b>	8,505. <sup>00</sup>	531. <sup>56</sup>	0. <sup>00</sup>	7,973. <sup>44</sup>	708. <sup>75</sup>	708. <sup>75</sup>	1,445. <sup>85</sup>
<b>Recepcionista</b>	9,234. <sup>00</sup>	577. <sup>13</sup>	48. <sup>31</sup>	8,608. <sup>56</sup>	769. <sup>50</sup>	769. <sup>50</sup>	1,569. <sup>78</sup>
<b>Botones</b>	8,505. <sup>00</sup>	531. <sup>56</sup>	0. <sup>00</sup>	7,973. <sup>44</sup>	708. <sup>75</sup>	708. <sup>75</sup>	1,445. <sup>85</sup>

Fuente: Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo al análisis interno realizado se detectó:
  - ✓ El hotel no posee una estructura organizacional, misión, visión.
  - ✓ Las funciones del personal no están bien asignadas.
  - ✓ El personal no conoce muy bien las políticas del hotel y además muchos de ellos no poseen
  - ✓ El personal es poco.
  - ✓ En publicidad invierten muy poco.
2. Los procesos que se generan de todas las actividades del Hotel se basan en la atención al cliente.
3. No se realiza un proceso de reclutamiento y selección, se contrata a algún conocido, amigo.
4. La consideración del Análisis FODA permitió generar la propuesta de mejora integrando los procesos mínimos necesarios para la adaptación del diseño propuesto al Hotel, al mismo tiempo ayudo a la constitución de estrategia integradas a los procesos internos en pro del desarrollo organizacional del Hotel Doña Lila, entre ellas,
  - ✓ Realizar un manual de funciones para que así de esta manera el trabajador tenga claro cuáles son sus obligaciones y las desarrolle a cabalidad.
  - ✓ Establecer claramente la misión, visión del hotel y darla a conocer a todo el personal.
  - ✓ Definir las políticas y procedimiento de cada una de las actividades del hotel.
  - ✓ Brindar capacitación al personal.
  - ✓ Diseñar un organigrama que convenga mejor al hotel y crear nuevos puestos según cada área.

## **RECOMENDACIONES**

1. Basarse siempre en la descripción de los puestos para conocer las especificaciones de lo que se busca al momento de contratar a una persona para el puesto solicitado.
2. Realizar evaluaciones periódicas en el proceso productivo de los servicios del Hotel a medida que va cambiando el entorno organizacional y operacional.
3. Adoptar el organigrama propuesto, aunque esta acción implique un costo para la organización al tener que contratar más personal, esto debe verse como una inversión, ya que traerá más beneficios al tener bien definidas sus responsabilidades.
4. Manejar e implementar los distintos procesos propuestos para mejorarlos y lograr un buen resultado en el desarrollo de las actividades del hotel.
5. Dar a conocer a todo el personal la misión, visión, valores y políticas que existen en el hotel porque esto es su carta de presentación ante el público en general.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios. Análisis Organizacional, desde: [http://www.iuean.edu.ar/distancia/lista\\_diplomados/analisis\\_organizacional.asp](http://www.iuean.edu.ar/distancia/lista_diplomados/analisis_organizacional.asp)
2. Yopo, Boris. Organización y Administración Universitaria, 1970, pag. 3
3. Artículo: «Definición de Misión», de Iván Thompson, Publicado en la Página Web: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>, Obtenido en Fecha: 04-12-06.
4. Thompson Arthur y Strickland A. J., «Administración Estratégica Conceptos y Casos», 11va. Edición, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.
5. Chiavenato, Idalberto, Introducción a las Teoría General de la Administración, McGraw Hill, 2006.
6. Fleitman Jack, Negocios Exitosos, McGraw Hill, 2000, Pág. 283.
7. Zambrano Barrios, Adalberto. “Planificación Estratégica, presupuesto y control de la Gestión Pública”. Universidad Católica Andrés Bello, 2006, pag. 84.
8. María de los Ángeles Gil. “Empresa Virtual de la idea a la Acción”, Editorial ESIC, 2001, pag 80.
9. Carlos Hernández Orozco. “Análisis Administrativo”, Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica, 1996.
10. Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 1999, Quinta Edición.



**ANEXOS**

## ANEXO 1. ENTREVISTAS

### **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**

#### **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

Propuesta de Diseño Organizacional para el “Hotel Doña Lila”

#### **ENTREVISTA A LA PROPIETARIA**

1. ¿Cuánto tiempo tiene de funcionar el Hotel?
2. ¿Cuáles son los principales productos y servicios que ofrece su hotel?
3. ¿Cuáles son las áreas que posee el Hotel?
4. ¿Cuál sería para usted su principal objetivo?
5. ¿Cómo considera que es el ambiente de trabajo dentro del Hotel?
6. ¿El Hotel posee Misión y Visión? ¿Si es así, las dan a conocer a sus trabajadores?
7. ¿Cuenta con Políticas dentro del Hotel? ¿Podría señalar cuales son, si las tiene?
8. ¿Qué hace para que estas políticas se cumplan?
9. ¿Cómo se incentiva al personal para ofrecer y mejorar el servicio?

10. ¿Tiene algún plan de capacitación en servicio al cliente?

11. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo dentro del Hotel?

12. ¿Qué proceso lleva a cabo cuando necesita a un nuevo trabajador?

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**

## **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

Propuesta de Diseño Organizacional para el "Hotel Doña Lila"

### **ENTREVISTA A LOS TRABAJADORES**

1. ¿Cuánto tiempo lleva de laborar en el Hotel?
2. ¿A través de que medio se dio cuenta que había una vacante en el Hotel?
3. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo dentro del Hotel?
4. ¿Conoce la Misión y Visión, el organigrama, políticas del hotel?
5. ¿Cuál es su puesto?
6. ¿Sabe exactamente cuáles son las funciones de su puesto?
7. ¿A parte de las actividades que se le encomiendan, realiza otras que estas fuera de sus funciones?
8. ¿Ha recibido alguna capacitación en atención al cliente u algún otro taller?

ANEXO 2. HOJA DE ANÁLISIS EN LOS FACTORES / GRADOS EN LOS FACTORES.

Nombre del Puesto	Educación	Experiencia	Iniciativa e Ingenio	Esfuerzo Físico	Esfuerzo Mental
Gerente General	4	3	3	3	3
Jefe de Cocina	4	3	4	4	3
Jefe de Operaciones	4	4	3	4	4
Contador	4	3	3	3	3
Coordinador de RRHH	4	3	3	3	3
Ayudante de Cocina	3	2	4	3	4
Personal de Limpieza	2	2	4	4	2
Vigilante	3	3	2	4	3
Recepcionista	4	3	3	4	3
Botones	3	3	4	5	4

Continuación...

Responsabilidad en Maquinaria y Equipo	Responsabilidad en Material y Producto	Responsabilidad en Otros	Ambiente de Trabajo	Riesgo
4	3	4	4	3
4	3	1	3	4
4	3	4	3	3
4	3	4	4	3
4	3	4	4	3
5	2	1	2	3
4	3	1	2	3
5	3	1	3	4
5	2	1	3	4
3	2	1	3	5

Hoja de desarrollo de Formula.

Factor Habilidad.  
Subfactor Educación.

Grado	Frecuencia	G*F	G <sup>2</sup>	F*G <sup>2</sup>
1	0	0	1	0
2	1	2	4	4
3	3	9	9	27
4	6	24	16	96
5	0	0	25	0
<b>Sumatoria</b>		35		127

Media Aritmética= 3.181818      Varianza= 1.192262

Subfactor Experiencia.

Grado	Frecuencia	G*F	G <sup>2</sup>	F*G <sup>2</sup>
1	0	0	1	0
2	2	4	4	8
3	7	21	9	63
4	1	4	16	16
5	0	0	25	0
<b>Sumatoria</b>		29		87

Media Aritmética= 2.636363      Varianza= 0.979123

Subfactor Iniciativa e Ingenio.

Grado	Frecuencia	G*F	G <sup>2</sup>	F*G <sup>2</sup>
1	0	0	1	0
2	1	2	4	4
3	5	15	9	45
4	4	16	16	64
5	0	0	25	0
<b>Sumatoria</b>		33		113

Media Aritmética= 3      Varianza= 1.128153

Factor Esfuerzo.  
Subfactor Esfuerzo Físico.

Grado	Frecuencia	G*F	G <sup>2</sup>	F*G <sup>2</sup>
1	0	0	1	0
2	0	0	4	0
3	4	12	9	36

4	5	20	16	80
5	1	5	25	25
<b>Sumatoria</b>		37		141

Media Aritmética= 3.363636      Varianza= 1.226432

Subfactor Esfuerzo Mental.

Grado	Frecuencia	G*F	G <sup>2</sup>	F*G <sup>2</sup>
1	0	0	1	0
2	1	2	4	4
3	6	18	9	54
4	3	12	16	48
5	0	0	25	0
<b>Sumatoria</b>		32		106

Media Aritmética= 2.909090      Varianza= 1.083309

Factor Responsabilidad.

Subfactor Responsabilidad en Maquinaria y Equipo.

Grado	Frecuencia	G*F	G <sup>2</sup>	F*G <sup>2</sup>
1	0	0	1	0
2	0	0	4	0
3	1	3	9	9
4	6	24	16	96
5	3	15	25	75
<b>Sumatoria</b>		42		180

Media Aritmética= 3.818181      Varianza= 1.336088

Subfactor Responsabilidad en Materiales y Productos

Grado	Frecuencia	G*F	G <sup>2</sup>	F*G <sup>2</sup>
1	0	0	1	0
2	3	6	4	12
3	7	21	9	63
4	0	0	16	0
5	0	0	25	0
<b>Sumatoria</b>		27		75

Media Aritmética= 2.454545      Varianza= 0.890725

Subfactor Responsabilidad en Otros

Grado	Frecuencia	G*F	G <sup>2</sup>	F*G <sup>2</sup>
1	6	6	1	6
2	0	0	4	0
3	0	0	9	0

<b>4</b>	4	16	16	64
<b>5</b>	0	0	25	0
<b>Sumatoria</b>		22		70

Media Aritmética= 2      Varianza= 1.537412

Factor Condiciones de Trabajo.

Subfactor Ambiente.

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>G*F</b>	<b>G<sup>2</sup></b>	<b>F*G<sup>2</sup></b>
<b>1</b>	0	0	1	0
<b>2</b>	2	4	4	8
<b>3</b>	5	15	9	75
<b>4</b>	3	12	16	36
<b>5</b>	0	0	25	0
<b>Sumatoria</b>		31		119

Media Aritmética= 2.818181      Varianza= 1.695889

Subfactor Riesgo.

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>G*F</b>	<b>G<sup>2</sup></b>	<b>F*G<sup>2</sup></b>
<b>1</b>	0	0	1	0
<b>2</b>	0	0	4	0
<b>3</b>	6	18	9	54
<b>4</b>	3	12	16	48
<b>5</b>	1	5	25	25
<b>Sumatoria</b>		35		127

Media Aritmética= 3.181818      Varianza= 1.192262



### ANEXO 3. IMÁGENES



*Entrada para estacionar autos de los clientes,*



*Entrada del Hotel Doña Lila*



*Vista de cuartos del Hotel*



*Cuartos del Hotel*



*Pasillo Central*



*Única publicidad con la que cuenta el Hotel Doña Lila*