

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**PROYECTO DE GRADO**

Para la obtención del Grado Académico de Licenciatura

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y  
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE  
TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”.

Caso de estudio: Hotel Sajama

Autor: Daneyva Shirley Torrico Apaza

Tutor: Lic. Wilfredo De La Barra

LA PAZ – BOLIVIA

2019

## ***Dedicatoria:***

*A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes logré llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.*

*A mi hermano, por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias.*

*A mi esposo, que lo encontré en mi camino y con su apoyo me ayudó concluir de mejor manera esta meta, a través de sus consejos, de su amor, y paciencia.*

*A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.*

### ***Agradecimientos:***

*Primeramente agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.*

*A mis padres por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente.*

*Y expresar mi sincero agradecimiento al Lic. Wilfredo De La Barra, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.*

## **FE DE ERRATAS**

Se registró diferentes errores de forma en el proyecto de grado titulado “MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ” debido al uso de distintos paquetes de Microsoft Word para su elaboración y al momento de impresión de ejemplares donde se distorsiona algunos espacios en el documento, a continuación se detallan los mismos:

<b>Capítulo II</b>			<b>Pág.</b>
delos	Siendo lo correcto:	de los	4
<b>Capítulo IV</b>			
delos	Siendo lo correcto:	de los	11
1.3.La motivación humana	Siendo lo correcto:	1.3. La motivación humana	13
1.5.Alcance y fuentes de un cambio organizacional	Siendo lo correcto:	1.5. Alcance y fuentes de un cambio organizacional	14
1.6.Principios de Organización	Siendo lo correcto:	1.6. Principios de Organización	15
dela	Siendo lo correcto:	de la	22
dela	Siendo lo correcto:	de la	24
3.1.Reclutamiento Interno	Siendo lo correcto:	3.1. Reclutamiento Interno	29
4.1.Bases para la selección de personal	Siendo lo correcto:	4.1. Bases para la selección de personal	33
4.3.Entrevista de selección	Siendo lo correcto:	4.3. Entrevista de selección	33
5.1.Concepto de puestos	Siendo lo correcto:	5.1. Concepto de puestos	34
5.2.Descripción de puestos	Siendo lo correcto:	5.2. Descripción de puestos	35
5.3.Análisis de puestos	Siendo lo correcto:	5.3. Análisis de puestos	35
5.4.Estructura del análisis de puestos	Siendo lo correcto:	5.4. Estructura del análisis de puestos	36

## **RESUMEN**

Las actividades hoteleras contribuyen al desarrollo socio económico del país, pues están íntimamente vinculadas con el turismo local e internacional, constituyendo al mismo tiempo una importante fuente de empleo y de ingresos, así como también al desarrollo de otras actividades productivas que tienen relación directa o indirecta con el sector, tales como la agricultura a través de la producción y provisión de alimentos, la agroindustria mediante alimentos procesados, la construcción a través de obras civiles y la infraestructura con artesanía necesarias para la actividad hotelera turística.

El Manual de Funciones y procedimientos se relaciona con el rendimiento laboral, debido que en el Manual se detallan las características de cada puesto de trabajo, las responsabilidades y competencias que debe tener el trabajador por lo cual incide directamente con el rendimiento laboral del mismo. Mientras más clara sea la definición de un puesto, las actividades a realizar y la comprensión de las relaciones de autoridad y las relaciones informales con otros puestos se evitarán conflictos y la productividad de las personas aumentará.

Cumpliendo con el objetivo del proyecto se realizó la propuesta de un Manual de Funciones y Procedimientos para el Hotel Sajama S.R.L., el mencionado documento se halla en el capítulo V. También se lograron cumplir con los objetivos específicos del mismo, mediante los métodos y técnicas de investigación que se utilizaron, mismos expuestos en el capítulo III. En base a ello se logró identificar deficiencias, se actualizó la estructura orgánica y se realizó la designación y reasignación de funciones conjuntamente con la actualización de las responsabilidades de los mismos, concluyendo con la elaboración de diagramas de flujo para un mejor entendimiento sobre los procesos y procedimientos que deben realizarse dentro de las funciones.

# INTRODUCCIÓN

La actividad Hotelera y de ramas afines como lugares de esparcimiento, moteles, hostales, etc. constituyen servicios que prestan las personas jurídicas y físicas a clientes nacionales y extranjeras a fin de satisfacer en forma apropiada las necesidades para hospedaje, alimentación, distracción y otras.

Existe variada gama de hoteles y afines, que se diferencian por su tamaño, los servicios que prestan, el estilo, la ubicación, atractivos especiales, pero todos en general tratan de brindar lo mejor de sus posibilidades para alcanzar buena imagen y permanencia.

Las actividades hoteleras contribuyen al desarrollo socio económico del país, pues están íntimamente vinculadas con el turismo local e internacional, constituyendo al mismo tiempo una importante fuente de empleo y de ingresos, así como también al desarrollo de otras actividades productivas que tienen relación directa o indirecta con el sector, tales como la agricultura a través de la producción y provisión de alimentos, la agroindustria mediante alimentos procesados, la construcción a través de obras civiles y la infraestructura con artesanía necesarias para la actividad hotelera turística.

Es de suma importancia realizar un “Manual de Funciones y Procedimientos Administrativo”, para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano al servicio de las organizaciones de este sector, sin antes asumir una clara visión de la actividad hotelera, cual es el entorno que la rodea y cuáles son las leyes específicas que regulan los lineamientos que deben de seguir en su comportamiento.

Intrínsecamente un “Manual de Funciones y Procedimientos Administrativo” en el Hotel Sajama ayudará a mantener actualizados y ajustados los perfiles de los cargos, armonizados con la gerencia, de manera tal, que impulse el desarrollo continuo de la empresa y permita el cumplimiento eficaz de las políticas de administración del talento humano.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVO PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LAPAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

## **ÍNDICE**

### **CAPITULO I**

#### **MARCO INSTITUCIONAL “HOTEL SAJAMA”S.R.L.**

1. Antecedentes Institucionales.....	1
2. Misión y Visión.....	2
3. Políticas.....	2
4. Reglamento Interno Hotel Sajama S.R.L.....	3

### **CAPITULO II**

#### **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS**

1. Justificación de la Investigación.....	4
1.1. Justificación Profesional.....	4
1.2. Justificación Económica.....	4
1.3. Justificación Práctica.....	5
2. Planteamiento del Problema.....	5
2.1. Situación Problemática.....	5
2.2. Formulación del Cuestionamiento de Investigación.....	5
2.2.1. Identificación Variable Dependiente.....	6
2.2.2. Identificación Variables Independientes.....	6
3. Objetivos de la Investigación.....	6
3.1. Objetivo General.....	6
3.2. Objetivos Específicos.....	6



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVO PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LAPAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

## **CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

1. Tipo de Investigación.....	8
2. Método de Investigación.....	9
2.1. Método de Análisis.....	9
2.2. Método Inductivo.....	9
3. Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información.....	10
3.1. Observación.....	10
3.2. Encuesta.....	10
3.3. Entrevista.....	10

## **CAPITULO IV MARCO TEÓRICO**

1. Organización de Capital Humano.....	11
1.1. Concepto de Organización.....	11
1.2. La Conducta Humana en las Organizaciones.....	11
1.3. La Motivación Humana.....	13
1.4. Reciprocidad entre Individuo y Organización.....	13
1.5. Alcance y Fuentes de un cambio organizacional.....	14
1.6. Principios de Organización.....	15
1.7. Reorganización Administrativa.....	18
1.8. Revisión de la Base Jurídica.....	22
1.9. Definición de un Marco.....	23
1.10. Análisis de la Estructura Organizacional.....	24
1.11. Condiciones de Trabajo Internas.....	25



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVO PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LAPAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

2. Administración de recursos humanos como proceso.....	26
3. Reclutamiento de personal.....	29
3.1. Reclutamiento interno.....	29
3.2. Reclutamiento externo.....	31
3.3. Reclutamiento mixto.....	32
4. Selección de personal.....	33
4.1. Bases para la selección de personal.....	33
4.2. Técnicas de selección.....	33
4.3. Entrevista de selección.....	33
4.4. Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades.....	34
5. Diseño de puestos.....	34
5.1. Concepto de puesto.....	34
5.2. Descripción de puestos.....	35
5.3. Análisis de puestos.....	35
5.4. Estructura del análisis de puestos.....	36
6. Evaluación del desempeño.....	38
6.1. Objetivos de la evaluación del desempeño.....	38
6.2. Beneficios de la evaluación del desempeño.....	38
7. Manuales administrativos.....	40
8. Importancia de los manuales administrativos.....	41
9. Manual de funciones.....	41
10. Manual de procedimientos.....	41
11. Procedimiento (descripción de las operaciones).....	42
12. Diagramas de flujo.....	42



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVO PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LAPAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

## **CAPITULO V**

### **DESARROLLO DE LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO**

1. Desarrollo del trabajo de campo.....	44
1.1. Resultados de la aplicación de métodos de investigación.....	44
1.1.1. Método de Análisis.....	44
1.1.2. Método Inductivo.....	45
1.2. Resultados de la aplicación de las técnicas para la recolección de la información..	45
1.2.1. Observación.....	4
6	
1.2.2. Encuesta.....	46
1.2.3. Entrevista.....	52
1.3. Aplicación del Análisis Foda.....	53
2. Estructura del manual de funciones y procedimientos administrativo .....	54
3. Descripción de la estructura del manual de funciones y procedimientos	
administrativo.....	57
3.1. Antecedentes.....	57
3.2. Objetivo General.....	58
3.3. Objetivos Específicos.....	58
3.4. Diseño.....	58
3.5. Ventajas del Manual.....	59
3.6. División del Manual.....	59
3.7. Diagramas de Flujo.....	60
3.8. Marco Legal.....	60
3.9. Ámbito de Aplicación.....	60
3.10. Simbología.....	60



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVO PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LAPAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

**CAPITULO VI  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

1. CONCLUSIONES
  2. RECOMENDACIONES
- BIBLIOGRAFÍA

**MANUAL DE FUNCIONES  
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
ANEXOS**



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

## **CAPITULO I**

### **MARCO INSTITUCIONAL “HOTEL SAJAMA”S.R.L.**

#### **1. ANTECEDENTE INSTITUCIONAL**

El Hotel Sajama, se encuentra ubicada en la ciudad de La Paz, calle Illampu N°775 Edificio Hotel Sajama, cuenta con el debido Registro de Comercio de Bolivia, otorgada por Fundempresa, se halla inscrita con denominación SAHORE S.R.L. con N° de Matrícula 00187181 con fecha de registro 05 de enero de 2012, como tipo de Sociedad Responsabilidad Limitada con objeto de servicio turístico, hotelería, restaurante y toda clase de servicios gastronómicos, agencia de viajes y servicios de transporte turístico nacional e internacional.

La empresa SAHORE S.R.L. cuenta con el siguiente Número de Identificación Tributaria: 190474029 Su actividad principal, es la de brindar servicios de hoteles. Asimismo cuenta con la respectiva Licencia de Funcionamiento N° 145445.

Es de suma importancia que el “Manual de Funciones y Procedimientos Administrativo” sea utilizado como herramienta orientadora para asesorar, ejecutar un control de personal, de políticas internas, de estructura funcional, de procedimientos y otras prácticas organizacionales, siendo la misma elaborada de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

## **2. MISIÓN Y VISIÓN**

### **2.1. Misión**

Ser la empresa de servicios de hospedaje y alimentos, que brinda una experiencia de descanso, armonía paz y seguridad, dentro de un ambiente de cultura boliviana, logrando la preferencia de todos los potenciales clientes, superando siempre las expectativas de nuestros huéspedes.

### **2.2. Visión**

Ser reconocidos a nivel nacional el internacional como un hotel-restaurant original, sólido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos de excelencia para lograr una empresa altamente productiva, innovadora, competitivas y dedicada para la satisfacción plena de nuestros huéspedes.

## **3. POLÍTICAS**

- **Política 1.** El cliente siempre tiene la razón, atendiendo todas sus necesidades y exigencias dentro de las normativas de cada área.
- **Política2.**Aplicar las políticas de calidad en todas las áreas de SAHORE.
- **Política 3.** Desempeñar sus funciones con profesionalismo y responsabilidad, manteniendo una relación de respeto mutuo con superiores, dependientes, clientes y colegas.
- **Política 4.** Dentro de la imagen corporativa de la empresa todos los jefes de área y personal deberá asistir con el uniforme proporcionado o dispuesto por la empresa.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

- **Política 5.** Mantener total confidencialidad con toda la información interna de SAHORES.R.L.
- **Política 6.** Dar estricto cumplimiento al reglamento interno con prioridad inmediata el respeto al orden jerárquico y cumplimiento de la carga horaria asignada.

#### **4. REGLAMENTO INTERNO HOTEL SAJAMAS.R.L.**

El presente proyecto, se encuentra elaborado en base a los siguientes documentos:

- Reglamento Interno del Hotel Sajama S.R.L.
- Normas Internas del Personal - Hotel Sajama S.R.L.



## **CAPITULO II**

# **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS**

## **1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Justificación profesional**

Con la Elaboración de un “Manual de Funciones y Procedimientos Administrativo ” para el Hotel Sajama, se logrará que el personal realice de forma Eficiente y Eficaz las funciones y responsabilidades, designadas a cada cargo, de esta manera motivar al personal, permitiéndole determinar por sí mismo lo que se espera de él, además cuándo y cómo lograrlo.

El Contador Público debe recoger datos e información relevante de todos los departamentos de la organización para llegar a conclusiones válidas y fiables sobre su funcionamiento. A partir de métodos, políticas, procesos, etc. instalados en la empresa, para así proponer oportunidades de mejora y mecanismos de control, de esta manera corregir posibles ineficiencias y facilitar a Dirección alternativas de futuro factibles para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

### **1.2. Justificación económica**

La presente Investigación considera que la elaboración de un “Manual de Funciones y Procedimiento Administrativo” es base de la organización de la empresa, promueve el aprovechamiento de los recursos del hotel (tecnología, tiempo, recursos humanos) de esta manera aumenta la calidad delos servicios que brinda el Hotel Sajama.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

a través de sus empleados, lo que conllevará a que los huéspedes se sientan satisfechos y esto repercutirá en el incremento de volumen de operaciones y por ende en sus beneficios económicos.

### **1.3. Justificación práctica**

Con la elaboración de un “Manual de Funciones y Procedimientos Administrativo”, se logrará una mejor Administración de Recursos Humanos, misma que permitirá la presencia de personal calificado y eficiente, dedicado a brindar de la mejor manera posible los servicios que ofrece el “Hotel Sajama” a la sociedad. El proyecto será realizado en base a conocimientos adquiridos durante cinco años de estudio en la Universidad Mayor de San Andrés.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1. Situación problemática**

El área de recursos humanos del Hotel Sajama presenta deficiencias en cuanto al desempeño de funciones y responsabilidades que cumple el personal de la empresa, cabe señalar que existe desconocimiento de normas y políticas y por ende incumplimiento de las mismas, que si bien tiene la empresa, no son aplicadas en ninguna de las áreas, siendo el principal problema para un desempeño eficiente y eficaz en todos los niveles de la organización de la empresa.

### **2.2. Formulación del cuestionamiento de investigación**

¿La elaboración de un “Manual de Funciones y Procedimientos Administrativo” se constituirá en una guía puntual que permitirá al personal del Hotel Sajama desempeñar un eficiente ejercicio de funciones y responsabilidades, para ofrecer servicios de calidad y así lograr la satisfacción en los huéspedes y un rendimiento positivo para el Hotel Sajama?



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

### **2.2.1. Identificación variable dependiente**

En base a la formulación del cuestionamiento de la investigación se pudo identificar las siguientes variables dependientes:

- Elaboración de un Manual de Funciones y Procedimientos para el Hotel Sajama.
- Ofrecer servicios de calidad en el Hotel Sajama.

### **2.2.2. Identificación variables independientes**

En base a la formulación del cuestionamiento de la investigación se pudo identificar las siguientes variables independientes:

- Desempeño eficiente de Funciones y Responsabilidades del personal del Hotel Sajama.
- Lograr satisfacción en los huéspedes del Hotel Sajama.
- Lograr un rendimiento positivo para el Hotel Sajama.

## **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Objetivo general**

El objetivo general de esta investigación es: Presentar la propuesta de un “Manual de Funciones y Procedimientos Administrativo para el Hotel Sajama”, se procurará que mismo que se convierta en un instrumento capaz de promover el desempeño eficiente del personal, de manera tal que se brinde servicios de mejor calidad y se logre la satisfacción en los huéspedes.

### **3.2. Objetivos específicos**

Los objetivos específicos de esta investigación son:



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

- a) Identificar las deficiencias que tiene el personal del Hotel Sajama en el desempeño de sus funciones desde mandos ejecutivos hasta niveles inferiores.
- b) Realizar la designación de funciones para el personal del Hotel Sajama.
- c) Construir la reasignación de responsabilidades actualizando procesos para un cumplimiento eficaz de los mismos.
- d) Realizar diagramas de flujo para lograr una visión clara y un mejor entendimiento sobre el proyecto realizado.
- e) Obtener un documento final que coadyuve a mejorar la administración de personal en el Hotel Sajama.



## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se realizará este trabajo utilizando dos tipos de estudio, que según el enfoque y estado de conocimiento, serán: El estudio Descriptivo y el estudio Explicativo.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así y valga la redundancia describir lo que se investiga.<sup>1</sup>

Este tipo de investigación nos ayudará a conocer detalladamente cómo está organizado o administrado, el área de recursos humanos del Hotel Sajama, cuál es su objetivo, cuáles sus políticas, verificaremos que técnicas se aplica sobre el personal existente, por consiguiente la investigación descriptiva nos permitirá recopilar una información completa y también obtener un conocimiento real sobre el manejo actual del área de recursos humanos del Hotel Sajama los cuales serán nuestra base para realizar el presente proyecto.

La investigación explicativa va más allá de la simple descripción de la relación entre conceptos, estando dirigido a indagar las causas de los fenómenos, es decir, intentan explicar por qué ocurren, (vínculo causa-efecto) o, si se quiere, por qué dos o más variables están relacionadas.

---

<sup>1</sup>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. 1997. Por HernándezSampieri Roberto y otros. Colombia, McGraw - Hill. pg.70



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

La Presente Investigación, se convierte también en una herramienta para identificar los problemas que existen en la administración de recursos humanos en el Hotel Sajama, se descubrirá qué deficiencias presenta el personal de la empresa y el por qué de los mismos, se verificará si los huéspedes aprueban o no la atención del personal, etc. De esta manera la investigación explicativa nos permitirá formular conclusiones y presentar mejoras con una propuesta, que es la elaboración de un “Manual de Funciones y Procedimientos Administrativo para el Hotel Sajama”.

## **2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Método de análisis**

Luego de observar minuciosamente como está dirigido el personal que trabaja en el Hotel Sajama, se comprenderá mejor el procedimiento que se realiza para administrar los recursos humanos, se explicará cuáles son las características, cuales son las deficiencias de éste área, y se establecerán nuevas teorías.

### **2.2. Método inductivo**

El método inductivo es el razonamiento que partiendo de casos particulares se eleva a conocimientos generales; o, también, razonamiento mediante el cual pasamos del conocimiento de un determinado grado de generalización a un nuevo conocimiento de mayor grado de generalización que el anterior<sup>2</sup>.

Se utilizará el método inductivo, porque a partir de apreciaciones particulares se llegará a generalizar la investigación, de esta manera se logrará obtener datos exactos para obtener un razonamiento de inducción completa.

---

<sup>2</sup>STAN, Alan, Lógica formal y simbólica, pg. 58.



### **3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **3.1. Observación**

Se realizará una observación directa ya que esta técnica cobra mayor credibilidad, debido a obtener información directa y confiable, con la cual se conseguirán los datos necesarios para el estudio del problema. Esta técnica es fundamentalmente para recolectar datos referentes al comportamiento de un fenómeno en un “tiempo presente”. En nuestro caso se observará la administración del área de recursos humanos del Hotel Sajama”

#### **3.2. Encuesta**

La encuesta es un instrumento de la investigación que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica<sup>3</sup>.

La técnica del cuestionario, es un medio que permitirá la recolección de datos en forma precisa y adecuada, de tal manera que se identifiquen elementos necesarios que ayuden al desarrollo de la investigación.

#### **3.3. Entrevista**

La entrevista es, un acto de interacción personal, espontáneo o inducido, libre o forzado, entre dos personas (entrevistador y entrevistado) entre las cuales se efectúa un intercambio de comunicación cruzada a través de la cual el entrevistador transmite interés, motivación y confianza; el entrevistado devuelve a cambio información personal en forma de descripción, interpretación o evaluación. De esta manera se realizará entrevistas a personal de la empresa para recolectar información que coadyuve con el presente proyecto.

---

<sup>3</sup> MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN, 3ª edición. Alelú Hernández Marta y otros. pg. 1



## **CAPITULO IV**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1. ORGANIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

##### **1.1. Concepto de organización**

Existen diversos criterios sobre el concepto de organización; sin embargo, la mayoría de los autores modernos la interpretan como un proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.

##### **1.2. La conducta humana en las organizaciones**

El hombre es proactivo. La conducta de las personas está orientada hacia la satisfacción de sus necesidades personales y hacia el logro de sus objetivos y aspiraciones. Las personas pueden tanto resistirse como colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, lo cual depende de las estrategias de liderazgo adoptadas por el supervisor. De manera general, la conducta en las organizaciones está determinada tanto por la práctica organizacional como por el comportamiento proactivo (orientado hacia los objetivos personales) de los que intervienen en la organización.

El hombre es social. La participación en las organizaciones es importante en la vida de las personas porque las lleva a relacionarse con otras personas o grupos. En los grupos o en las organizaciones, los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico y emplean sus relaciones con las demás personas para obtener información sobre sí mismos y sobre el ambiente en que viven. Los datos obtenidos constituyen una “realidad social” para aquellos que se basan en ella para probar y comparar sus propias capacidades, ideas y concepciones con objeto de aumentar la comprensión de sí mismos.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

Además las relaciones sociales, más que cualquier otro factor, determinan la naturaleza del autoconocimiento de las personas.

El hombre tiene diferentes necesidades. Las personas son motivadas por diversas necesidades. Un factor puede motivar la conducta de una persona hoy y puede no tener la fuerza suficiente para motivarla al día siguiente. Por otro lado, la conducta de las personas se ve influenciada simultáneamente por un gran número de necesidades que presentan valores y cantidades diferentes.

El hombre percibe y evalúa. La experiencia de la persona en su ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los distintos aspectos del ambiente, los evalúa en términos de sus experiencias pasadas y en función de lo que, actualmente, experimenta en términos de sus necesidades y valores.

El hombre piensa y escoge. La conducta humana es intencionada, proactiva y cognitivamente activa. Se puede analizar en términos de los planes conductuales que elige, desarrolla y realiza para lidiar contra los estímulos a los que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales. La manera en la que el individuo selecciona y elige sus líneas de acción se puede explicar mediante la teoría de la expectativa.

El hombre tiene una limitada capacidad de respuesta. El hombre tiene capacidad limitada para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. Las personas no pueden comportarse de cualquier forma, ya que sus características personales son limitadas y restringidas. Las diferencias individuales hacen que las personas tengan comportamientos diversos.

La capacidad de respuesta es función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad mental como la capacidad física están sujetas a limitaciones.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

### **1.3. La motivación humana**

De los factores internos que influyen en la conducta humana, daremos especial atención a la motivación. Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de la motivación. Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición de la persona. La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo”.

### **1.4. Reciprocidad entre individuo y organización**

La interacción entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas por el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas.

Norma de reciprocidad, se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo. Es un acuerdo tácito entre individuo y organización en el sentido de que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por la costumbre serán respetados y observados por las dos partes. Un contrato es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás.



### **1.5. Alcance y fuentes de un cambio organizacional**

Cuando se lleva a cabo un cambio en una estructura, se afecta en forma directa a toda la institución, ya que sus efectos se traducen a nivel horizontal y vertical en el organigrama, lo que repercute en toda la dinámica organizacional.

En este sentido, el desarrollo de una iniciativa global de reestructuración puede encontrar su origen en variables originadas en dos vertientes:

#### Internas

- a) Determinación de nuevos objetivos y programas.
- b) Detección de problemas operativos internos.
- c) Dificultad en el proceso de toma de decisiones.
- d) Expansión de la organización.
- e) Cambio de estrategia.
- f) Funcionalidad técnica y/o tecnológica.
- g) A propuesta de alguna unidad administrativa.
- h) Como resultado de un estudio técnico de mejoramiento o simplificación.

#### Externas

- a) Modificación de las condiciones económicas del país.
- b) Cambios en el marco legal ambiental.
- c) A propuesta de cámaras o grupos de afiliación.
- d) Por acuerdo inter organizacional.
- e) En atención a convenios y/o tratados nacionales e internacionales.
- f) Por demanda de los clientes o usuarios de los productos y/o servicios

Instrumentos técnicos de apoyo, entre los más representativos se pueden mencionar:

- Organigramas.
- Cuadros de distribución del trabajo.
- Diagramas de flujo.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

- Cuadros estadísticos.
- Estudios de mercado.
- Diagramas de distribución del espacio.
- Análisis de puestos.
- Valuación de puestos.
- Contenido del diseño de los sistemas de información.
- Árbol de decisiones.
- Estudios del entorno.
- Redes para el análisis lógico de problemas y actividades.
- Tablas de decisiones.
- Técnicas de investigación de operaciones.
- Manual de organización.
- Manual de procedimientos.
- Otros manuales de apoyo.

## **1.6.Principios de organización**

### **Departamentalización**

Este término involucra el proceso de especialización del trabajo, de acuerdo con el lugar, producto, clientela o proceso que resulta de una división o combinación del personal de operaciones, así como de sus actividades en grupos o unidades especializadas entre sí.

Las operaciones, actividades y funciones constituyen los elementos principales de la departamentalización, las cuales pueden ser definidas de la siguiente manera: Mediante la departamentalización se pretende agrupar en unidades definidas las funciones que tienen objetivos afines y se orientan hacia el mismo propósito.

### **Jerarquización**

Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante sólo un superior inmediato.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad.

La estructura de toda institución debe estar integrada por diversos niveles relacionados entre sí; es decir, las unidades administrativas deben ubicarse en una escala que permita su atención, control y supervisión, puesto que a la función asignada corresponde una autoridad y responsabilidad determinada: a mayor contacto con el público o con los bienes y servicios producidos, su ubicación en la escala será más baja, y a mayor número de tareas de planeación, coordinación y control, más alta.

### **Línea de mando o autoridad**

Estas líneas están íntimamente relacionadas con la jerarquización a la vez que representan el enlace entre las unidades; constituyen el elemento estructural de los organigramas ya que representan gráficamente la delegación de autoridad, e indican la línea de información básica.

De acuerdo con este principio, varios departamentos (unidades de supervisión inmediata) deben ser manejados por una dirección (supervisión intermedia) y las direcciones (regularmente en un número reducido) deben ser controladas por una dirección general.

### **Autoridad funcional**

Existen ciertas unidades especializadas que generalmente realizan funciones de asesoría, planeación y supervisión, ubicadas fuera de la estructura piramidal de la organización.

Estas unidades apoyan la adecuada operación y control de los programas mediante acciones técnicas y con personal experto con los cuales no cuentan las unidades de línea.

Las unidades especializadas con esta adscripción no participan directamente en la toma de decisiones, por lo que su trabajo se limita a proporcionar un servicio especial que coadyuve a dicha acción.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

### **Unidad de mando**

La unidad no debe tener más que un solo jefe; ello evita que dos unidades tengan autoridad sobre una misma área, pues debe existir una sola autoridad formal que dé las órdenes, tome decisiones y reciba los informes acerca del cumplimiento de los deberes.

### **Autoridad**

Es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones, dar las órdenes para que se realice alguna actividad o bien para que se acate una decisión; sintéticamente, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo lo cual necesariamente implica el ejercicio del mando.

### **Responsabilidad**

Es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de dar cumplimiento a las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente.

La responsabilidad implica que toda unidad administrativa y sus miembros deben responder por los efectos y resultados derivados del ejercicio de la autoridad; se dice que a determinado grado de autoridad corresponde en proporción la misma responsabilidad la necesaria adecuación, equilibrio y correspondencia entre estos factores es primordial no puede ejercerse ninguna autoridad sin responsabilidad, y viceversa.

### **Tramo de control**

Este vocablo indica el número de funcionarios o unidades administrativas que pueden depender directamente de un órgano superior, ya que la capacidad para dirigir cierta cantidad de subordinados es limitada y su aplicación está condicionada por las posibilidades reales de atención, supervisión, dirección, control y corrección de las actividades encomendadas a cada órgano bajo su cargo. Si el trabajo es complejo, el



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

conjunto de unidades o subordinados que informe indirectamente a un superior debe ser reducido. Cuando se trate de actividades más sencillas o rutinarias, el número puede ser mayor.

La naturaleza, complejidad e importancia de las funciones son factores de gran trascendencia en relación con el número de subordinados directos que deben depender de la alta dirección, puesto que exigen gran atención y concentración, por lo que requieren de mayor tiempo por parte del funcionario, lo cual disminuye las posibilidades de dirigir eficazmente un elevado número de empleados.

Para lograr un máximo de eficiencia es indispensable que la estructura de organización esté libre de toda complicación, tanto en su agrupación de actividades como en las relaciones que implican, ya que, por lo general, una estructura compleja genera dificultades administrativas, crea disfunciones, entorpece la operación y eleva los costos considerablemente.

En los casos en que surja una nueva actividad en el área, la respuesta más viable no es la creación de un órgano: el problema primordial consiste en determinar a cuál de las unidades existentes, de acuerdo con la naturaleza de sus acciones, debe asignársele.

La estructura de organización es el resultado de la integración ordenada de las actividades y, al mismo tiempo, es un indicador para señalar quién debe hacer las nuevas tareas, sin olvidar que el aumento del número de órganos y la necesidad de comunicación frecuente influyen sobre el tramo de control, por lo que debe evitarse el exagerado crecimiento horizontal de la estructura.

## **1.7. Reorganización administrativa**

### **Delegación, descentralización y desconcentración**

Uno de los elementos clave que se tienen que considerar en una dinámica de cambio organizacional es la delegación, a la cual se puede definir como el acto de facultar y



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

responsabilizar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan. Esta mecánica implica:

- 1) Determinar los resultados esperados de un puesto
- 2) Asignar funciones al puesto
- 3) Delegar autoridad para cumplir estas funciones
- 4) Responsabilizar a la persona que ocupa ese puesto por el cumplimiento de las funciones.

Dentro de la fase de organización del proceso administrativo, particularmente en la determinación de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y responsabilidad que éstos suponen, se plantea el problema de la centralización o descentralización administrativa.

La administración centralizada delega poco y conserva en los niveles de decisión el máximo control. La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conserva en los niveles superiores sólo los controles necesarios.

El concepto de descentralización varía notablemente entre los sectores privado y público. En el primero, se entiende como tendencia a dispersar la autoridad para tomar decisiones en una estructura organizada, en tanto que en el segundo se le concibe como la acción de crear o transferir funciones a organismos con personalidad jurídica distinta a las del Estado, con patrimonio propio y con autonomía orgánica y técnica organismos descentralizados, pero que se encuentran sujetos a controles especiales de la administración pública central. En cuanto a la desconcentración, ésta puede considerarse como un recurso intermedio de descentralización, una forma limitada de la misma, ya que es una forma de organización administrativa por la cual se transfieren funciones de ejecución y operación, a la vez que se delegan facultades de decisión en una unidad técnico-administrativa, con ámbito territorial determinado, mientras los órganos centrales se reservan las funciones normativas de planeación, coordinación y control genérico, manteniéndose la relación jerárquica.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

### **Características de los niveles administrativos**

Un elemento de decisión útil para desagregar las funciones y evitar omisiones y/o duplicaciones, además de servir como guía técnica del cambio, es precisar las funciones genéricas de cada nivel de la estructura organizacional, a saber:

#### **Funciones que caracterizan al nivel directivo**

- Establecer políticas y estrategias que sirvan de marco de referencia para la toma de decisiones por los otros niveles

#### **Funciones que caracterizan al nivel supervisor**

- Elaborar y ejecutar programas, estableciendo objetivos y metas a corto, mediano y largo plazos.
- Organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar el desarrollo de su función sustantiva o de apoyo.
- Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de los programas.
- Interpretar y aplicar las políticas y estrategias establecidas.
- Tomar decisiones para corregir desviaciones operativas en el desarrollo de los programas.
- Dirigir y vigilar la elaboración del presupuesto de su área.

#### **Funciones que caracterizan al nivel operativo**

- Precisar las metas a alcanzar en sus áreas de trabajo.
- Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad.
- Determinar los procedimientos y métodos específicos de trabajo.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

- Supervisar el desarrollo del personal a su cargo.
- Evaluar la productividad y promover la eficiencia.
- Proponer medidas y ajustes a sus actividades, y elaborar informes para sus superiores.
- Proponer candidatos para ocupar puestos en sus áreas, así como estímulos para su personal.

### **Estimaciones de costo**

Las propuestas de cambios estructurales afectan los presupuestos autorizados en la organización, ya que modifican el número de unidades administrativas en el organigrama, con la consecuente reducción o ampliación del número de puestos y plazas destinados a cada área.

Estas modificaciones repercuten directamente sobre la distribución de funciones y cargas de trabajo, y por consecuencia en los resultados organizacionales, cuya mejor unidad de medida son los productos y/o servicios generados, por lo cual es fundamental que la cuantificación del proceso de reestructuración considere los factores siguientes:

### **Costo total**

La reorganización en cualquier nivel jerárquico representa no sólo gastos en personal directivo y técnico, sino además en costos de administración tales como los inherentes a contabilidad, administración de personal, transportes, oficina, mobiliario y equipo.

Adicionalmente, los directivos requieren servicios auxiliares que representan gastos en vehículos, mantenimiento, mensajería, teléfono y viáticos.

### **Costo administrativo de la reprogramación**

Los movimientos en la estructura orgánica representan variaciones que también pueden incidir en el costo de la operación institucional, como es el caso de los sistemas de



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

información y de comunicación, los cuales están directamente vinculados con el proceso de toma de decisiones.

En la medida que este proceso se modifica, los productos y/o servicios de la organización tienen que ajustarse a las nuevas necesidades y programas de trabajo.

### **Costo-beneficio**

El manejo de ajustes a la organización representa un gasto definido que recae sobre sus recursos, ya que tiene que justificar su procedencia mediante logros perfectamente definidos en aumento de productividad y eficiencia.

### **Sistemas de información**

Un proyecto para modificar la organización requiere de un análisis de los sistemas de información en uso, el cual sirve para diagnosticar la situación actual, y derivar los estudios de reingeniería de sistemas para el cambio de los sistemas instalados.

Como parte de la mecánica que se establezca, se debe considerar la identificación de la categoría de los sistemas que manejan, los cuales pueden ser:

- Sistemas de procesamiento de transacciones, que son los que llevan a cabo las actividades cotidianas de la organización.
- Sistemas de información administrativos, los cuales se orientan hacia la toma de decisiones y utilizan datos relacionados con las transacciones, así como cualquier otra información generada dentro o fuera de la organización.

### **1.8.Revisión de la base jurídica**

#### **Para efectos de análisis estructural**

- Leyes nacionales
- Reglamentos
- Actas constitutivas
- Reglamentos internos
- Oficios y circulares



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

- Programas

**Para efectos de reducción de personal**

- Ley General del Trabajo
- Contrato de trabajo
- Otras disposiciones aplicables

**1.9. Definición de un marco de trabajo**

Con base en la normatividad vigente y la estructura orgánica se debe definir un marco de trabajo que interrelacione funciones y aspectos operativos en forma coordinada y coherente. Para ello, los resultados particulares por área de estudio tienen que transformarse en:

- Optimización de funciones
- Simplificación de procedimientos
- Reducción de formatos y reportes
- Mejor aprovechamiento de los recursos asignados
- Elevación de la productividad
- Eliminación de duplicidad de funciones
- Fortalecimiento de la coordinación en el trabajo, tanto en lo interno de cada unidad específica como en el trabajo coordinado con otras unidades o instituciones.
- Integración de una propuesta técnica, la cual debe contemplar las unidades de medida precisas que permita a los mandos directivos allegarse de los elementos necesarios para:
  - Conocer el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales
  - Determinar los resultados y condiciones de operación programáticos
  - Definir las bases para el costeo por producto para cuantificar el costo real de operación
  - Establecer los marcos de actuación de niveles directivos, mandos medios y personal operativo



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

- Agilizar y simplificar el proceso de toma de decisiones
- Mejorar la calidad de productos y/o servicios tanto a sus huéspedes nacionales, como a los huéspedes extranjeros

### **1.10. Análisis de la estructura organizacional**

Las modificaciones a la estructura tienen que realizarse en función de las siguientes variables:

- Atendiendo las disposiciones normativas
- Redefiniendo los objetivos y las estrategias institucionales
- A la reagrupación de unidades respetando áreas funcionales.
- Reduciendo personal conforme a la siguiente secuencia:
- Congelando puestos o plazas vacantes
- Liquidación de personal de áreas adjetivas o de apoyo
- Liquidación de personal de áreas sustantivas (siguiendo los niveles jerárquicos en forma ascendente, esto es, personal secretarial, analistas, jefes de oficina, jefes de departamento, etcétera).
- Redistribuyendo y/o re direccionando funciones
- Diseñando y aplicando cuestionarios a través de entrevistas dirigidas en cada área para captar información sobre:
  - Funciones por área
  - Procedimientos
  - Cargas de trabajo
  - Métodos de trabajo
  - Soporte técnico y tecnológico
  - Relaciones con el entorno
  - Replanteando territorios o áreas de trabajo
  - Revisando el tipo y presentación de productos y/o servicios que se ofrecen
  - Estableciendo condiciones de operación viables y oportunas



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

- Replanteando relaciones de trabajo con organizaciones que brindan insumos, servicios o pautas de acción.
- Racionalizando recursos de trabajo (materiales y tecnológicos)
- Reduciendo la cadena escalar de autoridad
- Capacitando a los mandos superiores y medios para asimilar el cambio
- Desincorporando áreas
- Promoviendo la creación de fuentes de trabajo suplementarias

En todos los casos se deben respetar los aspectos funcionales asignados a las áreas.

### **1.11. Condiciones de trabajo internas**

Este tema implica lograr que el compromiso de todos y cada uno de los integrantes permita producir resultados en cantidad y calidad que contribuyan a beneficiar su fuente de trabajo, entendida ésta como generadora de bienes y/o servicios.

De acuerdo con lo anterior, para que una organización pueda transformarse realmente en rentable tiene que considerar un cambio de rumbo sustancial en los siguientes aspectos:

- Propiciar la participación productiva en todos sus niveles jerárquicos
- Supervisar el aprovechamiento racional de recursos y prestaciones
- Aumentar y mejorar la calidad del trabajo
- Capacitar y motivar permanentemente al personal
- Desechar el comportamiento humano burocrático
- Crear una conciencia de servicio
- Depurar el proceso de selección, introducción y desarrollo de personal
- Minimizar las corrientes informales de comunicación
- Promover un programa de reconocimiento a méritos por desempeño en el trabajo
- Elevar el nivel técnico y académico de la plantilla de personal



## **2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO**

La administración de recursos humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a las personas. El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: Integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a las personas. Mismos están íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior, debido a la íntima interacción entre los subsistemas y debido al hecho de que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica.

Estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen exactamente en la misma dirección y en la misma medida.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

**Políticas de integración de recursos humanos**

- a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
- b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
- c) Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.

**Políticas de organización de recursos humanos**

- a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.
- c) Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

**Políticas de retención de los recursos humanos**

- a) Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.
- b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- f) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

**Políticas de desarrollo de recursos humanos**

- a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.
- b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazos, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

### **Políticas de control de recursos humanos**

- a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- b) Criterios para el control permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

### **3. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización.

#### **3.1.Reclutamiento interno**

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados el mismo exige una intensa y continúa coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos, entre ellos información sobre:

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.
- b) Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c) Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

d) Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.

e) Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.

f) Condiciones de promoción del candidato interno (si está “listo” para ser promovido) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado para ocupar su lugar).

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de recursos humanos con los demás departamentos de la empresa.

### **Ventajas del reclutamiento interno**

El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

- Es más económico
- Es más rápido
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal para merecerlas.

### **Desventajas del reclutamiento interno**

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

- Puede generar conflicto de intereses,
- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización.

### **3.2. Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (on line) a través de internet.
- Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa.

#### **Ventajas del reclutamiento externo**

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

- Lleva “sangre nueva” y experiencia nueva a la organización. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto al ambiente externo y al corriente de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos.

### **Desventajas del reclutamiento externo**

- Por lo general es más retardado que el reclutamiento interno.
- Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más largo será el periodo y la empresa deberá prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo.
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etcétera.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control.

### **3.3. Reclutamiento mixto**

Debido a las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo, la mayoría de las empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, aquel que emplea tantas fuentes internas como externas de recursos humanos.



## **4. SELECCIÓN DE PERSONAL**

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

### **4.1. Bases para la selección de personal**

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto.

### **4.2. Técnicas de selección**

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados.

### **4.3. Entrevista de selección**

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc. En todas estas situaciones, se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados. Dentro del enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra que será abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

reacciones (salidas) y, de esta manera, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones

#### **4.4. Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades**

Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, como telefonista, como operario de máquina, para utilizar una calculadora, etc.).

### **5. DISEÑO DE PUESTOS**

Para la organización, el puesto constituye la base de la organización de las personas en las tareas organizacionales. Para las personas, el puesto constituye una de las principales fuentes de expectativas y motivación en la organización. Cuando las personas ingresan a la organización durante su trayectoria profesional en ésta, siempre ocupan algún puesto.

#### **5.1. Concepto de puesto**

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

**Tarea:** es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados).

**Obligación:** es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados). Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece.

### **5.2. Descripción de puestos**

Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

### **5.3. Análisis de puestos**

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido, se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación.

#### **5.4. Estructura del análisis de puestos**

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

##### **Requisitos intelectuales**

Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

- Escolaridad indispensable.
- Experiencia indispensable.
- Adaptabilidad al puesto.
- Iniciativa requerida.
- Aptitudes requeridas.

##### **Requisitos físicos**

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complejidad física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

- Esfuerzo físico requerido.
- Concentración visual.
- Destrezas o habilidades.
- Complejidad física requerida.

### **Responsabilidades adquiridas**

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

- Supervisión del personal.
- Material, herramientas o equipo.
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial.

### **Condiciones de trabajo**

Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

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



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

Desde el punto de vista de los factores de análisis, el análisis de puestos se puede colocar en un esquema de estandarización que facilite al máximo la obtención de información y que ofrezca una base aceptable para las comparaciones de puestos.

## **6. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

### **6.1. Objetivos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

### **6.2. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

#### **Beneficios para el gerente**

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

#### **Beneficios para el subordinado**

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

### **Beneficios para la organización**

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

## **7. MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup>BENJAMÍN Franklin Fincowsky Enrique. 2001. Organización De Empresas<sup>3</sup>a ed. México McGraw-HillPg.244



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

## **8. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVO**

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Esos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

## **9. MANUAL DE FUNCIONES**

El manual de funciones es un documento que puntualiza de manera clara requerimientos y especificaciones necesarios para el desempeño de un cargo, precisando la acción recíproca que se puede dar con otros procesos, tanto en el ejercicio de responsabilidades como de funciones.<sup>5</sup>

Un Manual de Funciones es un documento oficial que contiene información detallada de la institución. Además, señala los puestos y su relación para alcanzar los objetivos; explica la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad, funciones y actividades de los órganos de la empresa; y generalmente, contiene gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc. Asimismo este documento permite conocer filosofía y el tipo de liderazgo empresarial, la cultura de la organización y proporciona al usuario una perspectiva amplia de su institución, dentro de ella su misión y visión.

## **10. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una

---

<sup>5</sup>MANUALES DE FUNCIONES, **SENA** - Servicio Nacional de Aprendizaje



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización.

Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos y procesos de ejecución, el uso de recursos económicos, materiales, tecnológicos e infraestructura, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.<sup>6</sup>

## **11. PROCEDIMIENTO (DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES)**

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo

Cuando la descripción del procedimiento es general y comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación; si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.

## **12. DIAGRAMAS DE FLUJO**

Estos diagramas, que también se conocen como flujogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizaren cada caso<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup>BENJAMÍN Franklin Fincowsky Enrique. 2001. Organización De Empresas<sup>3</sup>a ed. México McGraw-HillPg.245

<sup>7</sup>BENJAMÍN Franklin Fincowsky Enrique. 2001. Organización De Empresas<sup>3</sup>a ed. México McGraw-HillPg.257



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

Para facilitar su comprensión, los diagramas deben presentar, en forma sencilla y accesible, una descripción clara de las operaciones. Para este efecto, es aconsejable el empleo preciso de símbolos, gráficos simplificados o ambos. Asimismo, conviene que las operaciones que se numeraron o codificaron en la descripción escrita del procedimiento se anoten en el mismo orden en el diagrama<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup>Idem. Pg.259



## **CAPITULO V**

### **DESARROLLO DE LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO**

#### **1. DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO**

##### **1.1. Resultados de la aplicación de métodos de investigación**

A continuación se desarrolla los resultados de los métodos que se utilizó en el marco metodológico para la elaboración del proyecto de grado “Manual de funciones y procedimientos administrativos para hotel de tres estrellas en el departamento de La Paz” Caso de estudio: Hotel Sajama.

##### **1.1.1. Método de Análisis**

Para la obtención de documentos que coadyuven con la elaboración del proyecto de grado se realizó la solicitud al Gerente General del Hotel Sajama, el mismo colaboró proporcionando documentos requeridos, además otorgó el permiso a personal de las diferentes áreas para colaborar con información necesaria. Se detallan a continuación los documentos proporcionados:

- Documentos de organización del Hotel Sajama S.R.L.(Licencia de Funcionamiento, Certificado de Inscripción, Certificado de Matricula de Comercio, N.I.T. )
- Organigrama del Hotel Sajama S.R.L.
- Manual de Funciones (Gestión 2010)
- Manual de Procedimientos (Gestión 2010)
- Reglamento Interno Hotel Sajama S.R.L.

Posteriormente se realizó el correspondiente análisis de toda la documentación adquirida, sobre la cual se constata lo siguiente:



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

- La mayor parte del personal que trabaja en el Hotel Sajama S.R.L. no tiene conocimiento de la existencia de los documentos: manual de funciones y manual de procedimientos administrativo, es por eso que existe duplicidad en las funciones que desempeñan generalmente causando algunos conflictos en las diferentes áreas.
- El Organigrama del Hotel Sajama, carece de cargos que actualmente operan dentro del hotel, ya que el mismo no se actualizó desde la gestión 2010, es por ello que no se puede entregar documentos formales en el que se designen responsabilidades a los trabajadores.
- El manual de funciones y manual de procedimientos del Hotel Sajama S.R.L. no se encuentran actualizados desde hace 9 años, de tal manera que los documentos ya nombrados no coadyuvan con optimizar la productividad individual y organizacional en la empresa.

### **1.1.2. Método Inductivo**

Utilizar este método de investigación en el presente proyecto de grado nos permitió comprobar lo siguiente:

- Manifiesta la no existencia de manuales de funciones, procesos ni procedimientos en todas las unidades que integran el Hotel Sajama S.R.L.
- Desconocimiento de existencia de reglamentos, en gran parte del personal
- Existe duplicidad y algunas omisiones de funciones en algunos cargos

### **1.2. Resultados de la aplicación de las técnicas para la recolección de la información**



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

### **1.2.1. Observación**

Mediante ésta técnica de observación se logró identificar y verificar la existencia de las siguientes falencias dentro de las diferentes áreas que componen el Hotel Sajama S.R.L.

- Existe personal que por la rutina de trabajo no aportan con cambios ni ideas innovadoras en mejora de las actividades de su trabajo, esperando casi siempre que los problemas sean solucionados por sus inmediatos superiores (área de gobernanta)
- Se pudo verificar que existe duplicidad de funciones en el área operacional, específicamente cargos (Bell boy-seguridad).
- Es necesario una coordinación más continua amena entre las diferentes áreas a nivel direccional, (jefes de las distintas áreas) a la hora de iniciar algún proyecto en cuanto a servicios nuevos que el hotel pueda ofrecer a los huéspedes, así como decisiones que cambien o mejoren las actividades que se realizan dentro del mismo, de esta manera existan planes estratégicos mas eficientes.
- Se realizan actividades de incentivo, motivación y actualización dirigida al personal de manera ocasional (área gerencial)

### **1.2.2. Encuesta**

Los cuestionarios fueron preparados para la resolución por el personal del hotel, se consideró a nueve personas del área operativa y tres personas del área direccional, este cuestionario consiste en un conjunto de preguntas de carácter cerrado, selectivo; es decir aquellas preguntas que cuentan con dos o más respuestas establecidas. Esta técnica de investigación se convirtió en guía para el análisis y comprensión sobre la situación en la que se encuentra el personal del Hotel Sajama S.R.L. en cuanto al conocimiento sobre sus cargos y funciones.

La elaboración de los cuestionarios tuvo la finalidad de:



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

- Precisar el grado de conocimiento sobre las funciones que desempeña el personal que trabaja en el Hotel Sajama S.R.L.
- Detectar controles internos utilizados
- Verificar si existe capacitación para el personal, por iniciativa del nivel estratégico del Hotel.
  
- **Presentación de resultados:**

El siguiente cuestionario fue elaborado para resolución por parte del personal que desempeña sus funciones en el Hotel Sajama. S.R.L. (la muestra y solución del cuestionario es de un 80% sobre todo el personal).

El resultado de los cuestionarios refleja la verdadera situación del hotel, a continuación se realiza la muestra sobre los mismos.

### CUESTIONARIO

**1. ¿De las labores que desempeña, sabe usted cuál es la función básica de su puesto?**





**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”**  
Caso de estudio: Hotel Sajama

**2. ¿El puesto que usted ocupa, tiene responsabilidad de supervisión?**



**3. ¿Cuánto personal tiene usted bajo su responsabilidad?**

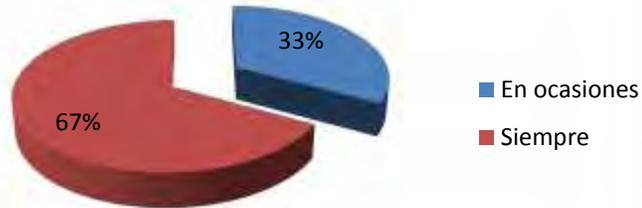


**4. ¿Consulta usted a su jefe para resolver situaciones especiales?**



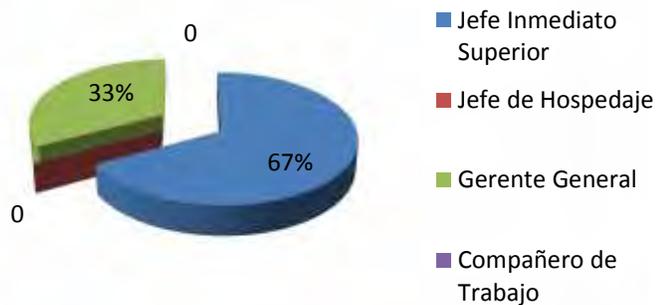
**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”**  
Caso de estudio: Hotel Sajama

**Gráfico N° 4**



**5. ¿A quién acude usted para consultar decisiones o dudas respecto a su trabajo?**

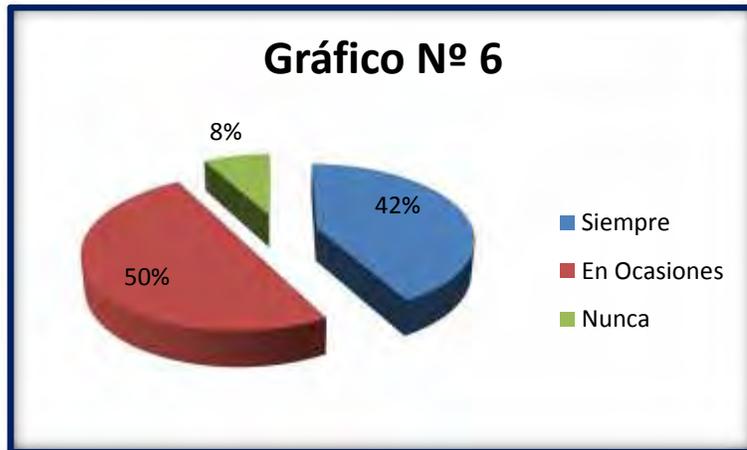
**Gráfico N° 5**



**6. ¿Cuándo usted ha realizado una observación o una sugerencia respecto a su trabajo; éstas han sido atendidas por su jefe?**



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”**  
Caso de estudio: Hotel Sajama



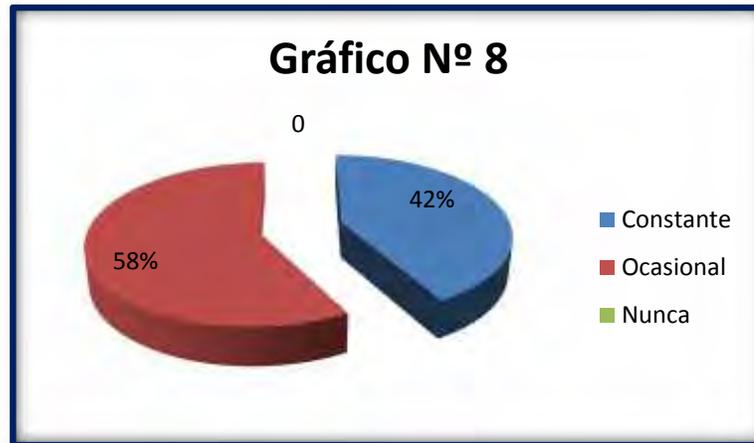
**7. ¿Recibió usted algún tipo de orientación o capacitación al momento de iniciar a trabajar para el Hotel?**



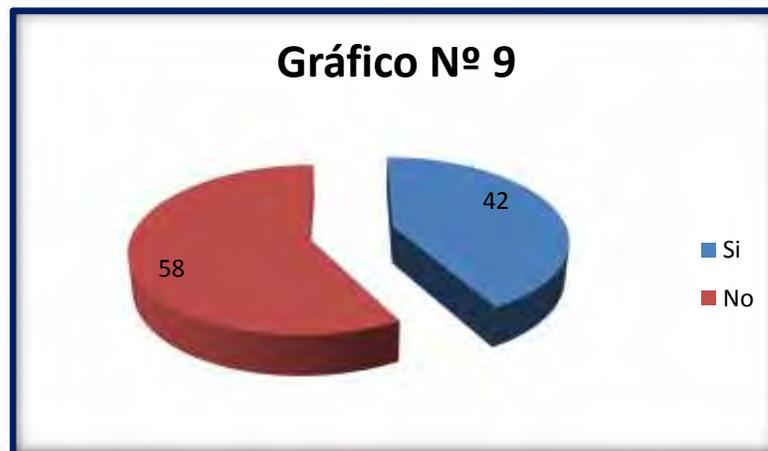
**8. ¿La capacitación que recibió ha tenido seguimiento?**



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”**  
Caso de estudio: Hotel Sajama



**9. ¿Tiene usted conocimiento sobre la existencia del Manual de Funciones en el Hotel?**



**10. ¿Le gustaría poseer una guía por escrito, de las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo?**



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**



**11. ¿Considera usted que un Manual de Funciones y Procedimientos para el Hotel Sajama, le ayudaría a mejorar su desempeño en el puesto de trabajo?**



### **1.2.3. Entrevista**

Se realizó la entrevista al Gerente General del Hotel Sajama S.R.L. con objeto de recopilar información testimonial, obtener conocimiento sobre los objetivos, misión, visión, metas y políticas que posee el Hotel, así como también se obtuvo información sobre las actividades y los servicios que ofrece el Hotel, de esta manera identificar algunas carencias dentro del desarrollo de los mismos.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

Los resultados de esta entrevista se detallan a continuación:

- La frecuencia en que se realiza un cambio en el manual de funciones y procedimientos que tiene el Hotel, es según necesidades, sin embargo estos últimos 9 años no se realizó ningún tipo de modificación.
- Se puede concretar que el personal de la empresa tiene muy poco conocimiento sobre la misión, visión, políticas del Hotel, así mismo la existencia de los Manuales de Funciones y Procedimientos.

### **1.3. Aplicación del Análisis Foda**

En esta etapa se realizó un análisis interno en el Hotel Sajama S.R.L. Según percepción propia se pueden considerar a continuación sus fortalezas y debilidades.

#### **Fortalezas**

- Existe liderazgo participativo adoptado por el Gerente General.
- El personal de recepción, restaurante, administración cuenta con virtudes de amabilidad, responsabilidad y cortesía; para los mismos el cliente está en primer lugar, y es a quien se le brinda servicios de calidad para lograr su fidelidad.

La mayor parte del personal que trabaja en el Hotel Sajama S.R.L. tiene alta adaptación a los cambios que se suscitan.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

### **Debilidades**

El Hotel Sajama S.R.L. requiere de personal que coadyuve con las tareas de administración específicamente en el área de recursos humanos, su organización, dirección y control.

- Existe desconocimiento de normas y manuales administrativos, por parte del personal que desempeña sus funciones en el Hotel.
- Inexistencia de Manuales para Control Interno.
- Falta de políticas y parámetros de rendimiento de personal.

Se hizo un análisis básico externo, también a percepción propia, se dedujo lo siguiente:

### **Amenazas**

- Ausencia de documentos formales que describan las funciones y los procedimientos que el personal requiere para el desempeño de sus labores.
- Ausencia de reglamentos que respalden funciones, procesos y procedimientos en el Hotel.

### **Oportunidades**

- El Hotel Sajama S.R.L. tiene prestigio para con las empresas o agencias de turismo.

## **2. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO**



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

Con el propósito de coadyuvar al Hotel Sajama, en el logro de sus objetivos estratégicos, se presenta a continuación la siguiente propuesta del Manual de Funciones

	<b>HOTEL SAJAMA MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO</b>		
TÍTULO DEL CARGO		
NIVEL		
Nº DE PERSONAS		
SUPERIOR INMEDIATO		
DEPENDIENTES		
REQUISITOS Y/O PERFIL DEL CARGO		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<b>ACTUALIZACIÓN</b>		
<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

Y Manual de Procedimientos:

	<b>HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>		
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>		
<b>PROCEDIMIENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO:</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<b>INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO:</b>		
<b>ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO:</b>		
<b>ÁREA RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>		
<b>REGISTRO, FORMULARIO O IMPRESOS:</b>		
<b>SALIDA QUE GENERA EL PROCESO:</b>		
<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCESO:</b>		
<b>ACTUALIZACIÓN</b>		
<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

### **3. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO**

#### **3.1. Antecedentes**

La gerencia general del Hotel Sajama S.R.L. con el fin de mejorar la administración de recursos humanos y lograr mayor eficiencia en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades que cumple dicho personal determina lo siguiente: Realizar los correspondientes ajustes, actualizaciones y modificaciones en los documentos administrativos Manual de Funciones y Manual de Procedimientos.

Un manual de funciones y procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno, que se convierte en un documento instrumental de información detallado e integral. Contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.

El Manual diseñado brinda información clara y específica sobre las responsabilidades, funciones, relaciones de dependencia y la razón de ser de los puestos. Este documento, refleja las características particulares de cada puesto y busca ser una guía adecuada para las personas en el desempeño de su trabajo.

La elaboración del presente documento, contiene funciones y procesos administrativos para el Hotel Sajama, el mismo será un instrumento que permita lograr mayor eficiencia y eficacia en las actividades que se realiza dentro del hotel.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

### **3.2. Objetivo General**

Proporcionar al Hotel Sajama un documento administrativo actualizado que permita de manera oportuna, normar y regular las funciones como los procesos administrativos para obtener un mejor desempeño en los distintos niveles de organización del hotel, utilizando como base la estructura organizacional actual del mismo.

### **3.3. Objetivos Específicos**

- Implementar o mejorar la organización, desarrollo, coordinación de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.
- Obtener mayor eficiencia en el ejercicio de funciones y responsabilidades que realiza el personal del Hotel Sajama.
- Procurar que los documentos administrativos actualizados sirvan de guía, en el supuesto ingreso de nuevo personal.

### **3.4. Diseño**

El presente Manual de Funciones está diseñado en función al actual organigrama del Hotel Sajama, el cual presenta los niveles de jerarquía, los cargos establecidos y las relaciones funcionales que existen entre los componentes de la organización. De la misma manera el Manual de Procedimientos fue diseñado en función a las actividades que desempeña el personal del Hotel Sajama, tomando en cuenta su documento normativo, Reglamento Interno.



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

### **3.5. Ventajas del Manual**

El Manual de Funciones y Procedimientos que se presenta será un instrumento que permitirá conocer el funcionamiento interno con respecto a la descripción de tareas, ubicación de funciones, responsabilidades y procesos administrativos.

El Manual permitirá desarrollar un fácil control por parte de la gerencia general del Hotel Sajama en las tareas delegadas al personal, también servirá como un documento informativo para la capacitación del personal si se requiere, y será un documento guía para el personal que ingrese como nuevo en el hotel.

El Manual de Procedimientos es una herramienta de estrategia que permitirá elevar el desempeño de la fuerza de trabajo, y lograr ventajas sustentables en la prestación de servicios que brinda el Hotel Sajama.

### **3.6. División del Manual**

#### Manual de Funciones

- Información general del cargo
- Requisitos y/o perfil del cargo
- Descripción del cargo
- Descripción de las funciones específicas
- Información sobre la actualización

#### Manual de Procedimientos

- Nombre del proceso
- Objetivo del proceso
- Procedimientos que componen el proceso
- Descripción del procedimiento
- Insumos que alimentan el proceso



**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”  
Caso de estudio: Hotel Sajama**

- Tiempo de ejecución del proceso
- Área responsable del proceso
- Registro, formulario o impresos
- Salida que genera el proceso
- Áreas que intervienen en el proceso

### **3.7. Diagramas de Flujo**

La elaboración de los diagramas de flujo está realizada de tal manera que su uso sea garantizado, comprensible y se muestre de manera clara los procesos y la relación entre diferentes niveles administrativos, así como su relación causa-efecto que prevalece entre los mismos.

### **3.8. Marco Legal**

El presente Manual se elaboró en base a las estipulaciones descritas en la Ley General de Trabajo vigente en el Estado Plurinacional de Bolivia y el Reglamento Interno del Hotel Sajama

### **3.9. Ámbito de Aplicación**

Los manuales presentados a continuación tienen el propósito de aplicarse en las diferentes áreas con las que cuenta el Hotel Sajama.

### **3.10. Simbología**

Para la realización de los diagramas de flujos se utilizará la siguiente simbología:

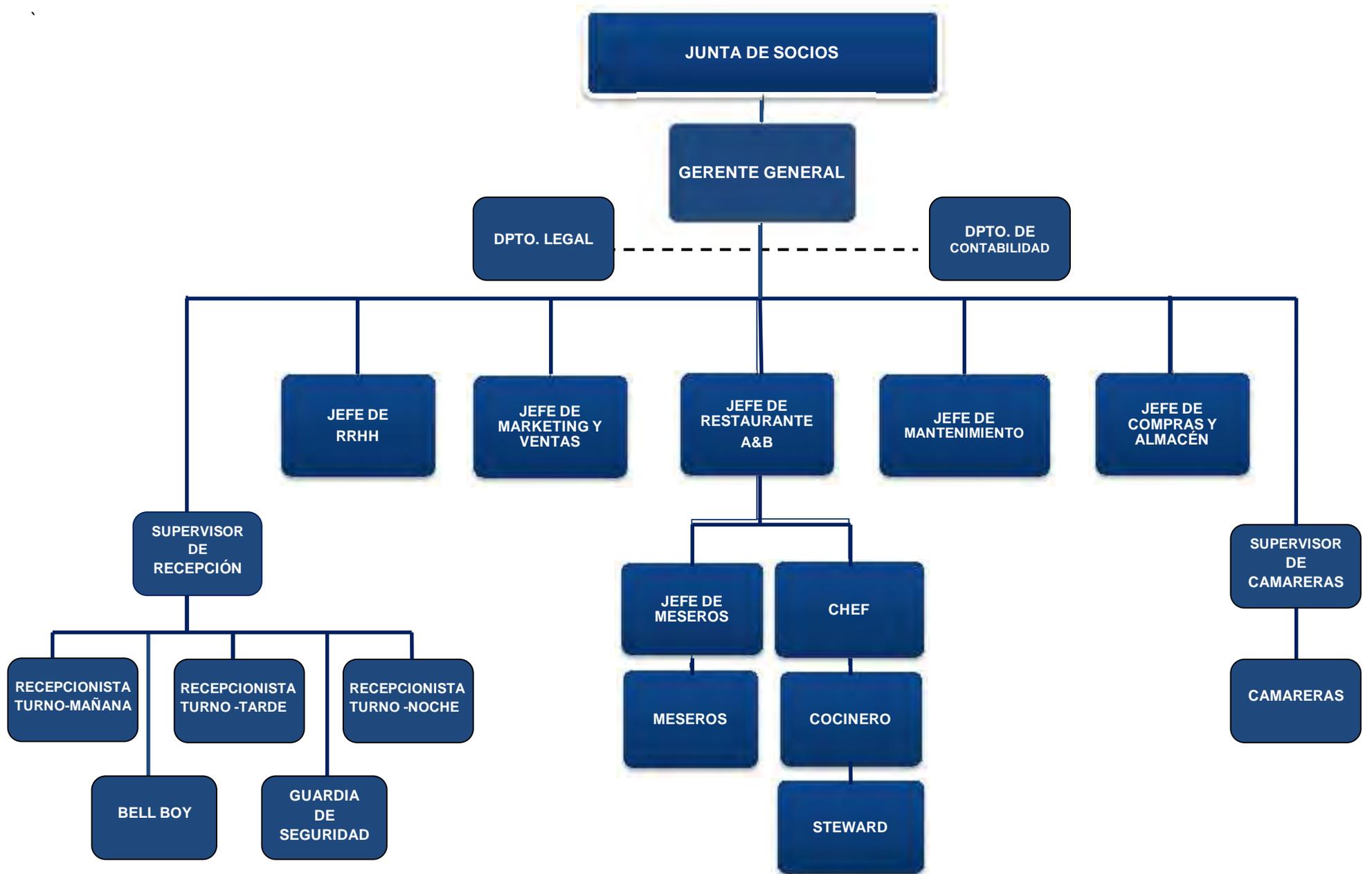


**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA HOTEL DE TRES ESTRELLAS EN EL DPTO. DE LA PAZ”**  
**Caso de estudio: Hotel Sajama**

SÍMBOLO	REPRESENTA
	<b>Inicio o término.</b> Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>Actividad.</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Documento.</b> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Decisión o alternativa.</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Archivo.</b> Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de página.</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Dirección de flujo o línea de unión.</b> Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.



ORGANIGRAMA





# MANUAL DE FUNCIONES



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE FUNCIONES

### INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO

**TÍTULO DEL CARGO:** GERENTE GENERAL

**NIVEL:** 1

**Nº DE PERSONAS:** 1

**SUPERIOR INMEDIATO:** JUNTA DE SOCIOS

**DEPENDIENTES:** JEFES DE ÁREAS DEL NIVEL INTERMEDIO Y SUPERVISORES DEL ÁREA OPERATIVO

### REQUISITOS Y/O PERFIL DEL CARGO

- Ser socio activo de la empresa con disponibilidad de tiempo completo.
- Titulado en las carreras de Administración de Empresas, Contaduría Pública o ramas afines.
- Experiencia mínima de 5 años en cargos similares
- Conocimientos contables y sistemas computarizados
- Manejo de recursos humanos
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Facilidad creativa, iniciativa y pro actividad
- Capacidad comunicacional y de liderazgo
- Organización de tiempos, detallista
- Excelentes habilidades empresariales
- Excelente relacionamiento interpersonal y de trabajo en equipo

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es el cargo que exige mayor conocimiento sobre todos los departamentos del hotel, capacidad para gestionar y optimizar sus recursos. Su objetivo fundamental es asegurar la administración, el crecimiento y la consolidación del Hotel Sajama en el departamento de La Paz.

### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE FUNCIONES

### DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Velar por la sostenibilidad y competitividad de la empresa.
- Establecer los objetivos mensuales y anuales de la empresa de manera que sean medibles y cuantificables.
- Desarrollar indicadores de control para cada uno de los objetivos.
- Revisar mensualmente y trimestralmente el cumplimiento de los objetivos en cada área.
- Implantar políticas de calidad y seguridad dentro la empresa.
- Asignar funciones y responsabilidades a los dependientes de la oficina acorde a los objetivos planteados.
- Es responsable de velar que los procedimientos establecidos en los manuales y que los mismos sean cumplidos en su totalidad.
- Es responsable de elaborar la **planificación anual y/o presupuestaria**.
- Es responsable también de revisar, evaluar y dar seguimiento a los informes mensuales entregados por los jefes y supervisores de las diferentes área.
- Controla y asesora sobre la realización de reuniones internas en el hotel.
- Controla, asesora y aprueba los pagos y/o gastos mayores a Bs.1000 efectuados en hotel.
- Es responsable de elaborar un informe mensual presentado a la junta de socios, informando sobre hechos relevantes acontecidos durante el mes adjuntando el informe económico financiero.
- Es responsable de viabilizar inversión para el hotel si fuera necesario.
- Es responsable de la representación, apoyo y promoción continua del hotel en diferentes actividades.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE FUNCIONES

**INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO**

**TÍTULO DEL CARGO:** JEFE DE RECURSOS HUMANOS

**NIVEL:** 2

**Nº DE PERSONAS:** 1

**SUPERIOR INMEDIATO:** GERENTE GENERAL

**DEPENDIENTES:** NINGUNO

**REQUISITOS Y/O PERFIL DEL CARGO**

- Titulado en las carreras de Administración de Empresas, Psicología, o ramas afines.
- Experiencia mínima de 3 años en cargos similares
- Conocimientos contables y sistemas computarizados
- Conocimientos de inglés (No excluyente)
- Manejo de recursos humanos
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Facilidad creativa, iniciativa y pro actividad
- Capacidad comunicacional y de liderazgo
- Organización de tiempos, detallista
- Excelente relacionamiento interpersonal y de trabajo en equipo

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Es responsable de aportar, propiciar y conjugar los elementos necesarios para crear un clima laboral en armonía, que se distinga por contar con los recursos humanos satisfechos y altamente calificados que brinden calidad humana y eficiencia en los servicios que brinda el hotel.

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE FUNCIONES

### DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS

#### PERSONAL

- Está encargado de la selección del personal y su contratación si hubiese un cargo vacante.
- Es responsable de dar la bienvenida a todos los empleados nuevos
- Es responsable de controlar las evaluaciones al personal por parte de los jefes y responsables de cada área (Supervisor de recepcionistas, Gobernanta, Jefe de marketing).
- Es responsable del control de horarios, horas extras y pedido de personal extra.
- Es responsable de monitorear los permisos, cambios de turno, del personal y cualquier novedad referida a su asistencia.
- Dentro de sus actividades también está la de organizar y coordinar reuniones con todo el personal, previa autorización del Gerente General.
- Evaluará el método por puntos a todo el personal del hotel, así como jefes de áreas y emitirá un informe mensual acerca de los puntos ganados o perdidos de cada cargo.

#### SERVICIO

- Realizará políticas de calidad para el hotel para cliente interno y externo.
- Realizará un reglamento para el cliente interno y otro para el externo.
- Supervisará y controlará que la calidad del servicio se encuentre conforme a los manuales de procedimiento y estándares de calidad.
- Realizará un método por puntos para la evaluación diaria del personal del hotel, estableciendo las ganancias y pérdidas de puntos así como la premiación o penalización de las faltas.
- Es responsable de evaluar mensualmente los comentarios de los clientes.
- Es responsable de atender quejas de los clientes.
- Es responsable de hacer políticas de descuento del hotel, establecer parámetros de descuento.
- Es responsable de controlar las promociones de nuestros servicios, descuentos efectuados a los clientes, elaboración de paquetes, otras ofertas.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE FUNCIONES

**INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO**

**TÍTULO DEL CARGO:** SUPERVISOR DE RECEPCIONISTAS

**NIVEL:** 3

**Nº DE PERSONAS:** 1

**SUPERIOR INMEDIATO:** GERENTE GENERAL

**DEPENDIENTES:** RECEPCIONISTAS, BELLBOY, GUARDIA DE SEGURIDAD

**REQUISITOS Y/O PERFIL DEL CARGO**

- Profesional en Turismo y Hotelería
- Conocimiento en Administración de Hoteles
- Experiencia mínima de 3 años en cargos similares
- Manejo de paquetes informáticos (Excel, Word, Internet, otros)
- Conocimiento fluido del idioma inglés
- Manejo de presupuestos y costeo
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Excelente organización, disciplina y autogestión.
- Responsabilidad y alto compromiso con el trabajo
- Capacidad comunicacional y de liderazgo
- Organización de tiempos.
- Buena atención a los detalles más la capacidad de identificar y resolver rápidamente los problemas.
- Excelente relacionamiento interpersonal y de trabajo en equipo
- Excelente presentación.
- Disponibilidad de tiempo completo y de trabajar fines de semana y feriados.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

El jefe de recepción es la persona encargada de organizar, dirigir y controlar el área de recepción, gestionar la oferta de habitaciones, teniendo en cuenta las reservas, entradas, salidas, facturación y optimizar los recursos materiales y humanos de los que dispone con el objetivo de ofrecer mejor calidad de servicio al cliente.

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE FUNCIONES

### DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS

#### OPERACIONES

- Es responsable y controla la elaboración de la lista de requerimiento de su área.
- Es responsable de la custodia y cuidado de los activos fijos que se encuentran en su área a su cargo.
- Supervisa, confirma y verifica las reservaciones
- Controla la asignación de cuartos según reservaciones.
- Supervisa el control llaves de cuarto y llave maestra.
- Controla el procedimiento para el Check in y checkout de los huéspedes
- Verifica el Registro y la asignación de cuartos de los huéspedes a su entrada.
- Supervisa la venta de los servicios del Hotel.
- Supervisa los envíos de faxes y mensajes a huéspedes.
- Coordina con la Gobernanta el suministro de insumos y accesorios oportuno y adecuado en habitaciones.
- Supervisa el control de objetos prestados a los huéspedes (Llaves de cajas de seguridad, planchas, otros artículos, etc).
- Es responsable de que el sistema de cómputo de las reservaciones trabaje eficientemente.
- Es responsable de todos los procedimientos para entrada, cambio y cancelación de reservaciones.
- Es responsable del control de depósitos y reembolsos de reservaciones.

#### PERSONAL

- Es responsable de dar la inducción adecuada de un nuevo recepcionista y/o bellboy.
- Supervisa el trabajo del personal a su cargo y vela que el trabajo de cada uno de los integrantes sea productivo y no exista ocio.
- Es responsable de la evaluación, formas de incentivo y sanciones del personal que se encuentra a su cargo, en coordinación el Jefe de Hospedaje

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE FUNCIONES

### DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Coordina con los recepcionistas el envío de solicitudes de cortesía.
- Supervisa que los recepcionistas verifiquen los reportes de gobernantía.
- Controla la limpieza, orden, aptitudes y actitudes del personal
- Es responsable de enseñar, aclarar, informar y dar explicaciones de los trabajos a realizar.

### ADMINISTRATIVO

- Planifica objetivos mensuales a cumplir en su área.
- Realiza un informe mensual destacando los hechos relevantes en el mes, número de reservas, número de huéspedes por mes, tipo de habitación y cuenta en bolivianos y en dólares
- Aplica el método por puntos para el personal a su cargo realizando un informe mensual del mismo para solicitar premios o reportar penalizaciones.
- Propone a la dirección: ascensos, ampliación o reducción del equipo de trabajo, gratificaciones, etc.
- Lleva el cuadrante de horarios de trabajo, días libres y vacaciones, así como velar por su cumplimiento

### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE FUNCIONES

### INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO

<b>TÍTULO DEL CARGO:</b>	RECEPCIONISTA
<b>NIVEL:</b>	3
<b>Nº DE PERSONAS:</b>	3
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	JEFE DE RECEPCIONISTAS
<b>DEPENDIENTES:</b>	NINGUNO

### REQUISITOS Y/O PERFIL DEL CARGO

- Profesional en Turismo y Hotelería
- Experiencia mínima de 1 años en cargos similares
- Manejo de paquetes informáticos (Excel, Word, Internet, otros)
- Conocimiento del idioma inglés hablado y escrito
- Conocimiento de otro idioma (no excluyente)
- Conocimiento en Atención al cliente, ventas, otros
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Excelente organización, disciplina y autogestión.
- Responsabilidad y alto compromiso con el trabajo
- Excelente relacionamiento interpersonal y de trabajo en equipo
- Excelente presentación.
- Disponibilidad de tiempo completo y de trabajar fines de semana y feriados.

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El recepcionista es la persona encargada de dar la bienvenida a los clientes, es quien tiene la facultad de dar información general sobre los servicios que ofrece el Hotel, es la persona responsable de atender llamadas y concertar eventos.

### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE FUNCIONES

### DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Da la bienvenida y saludo al huésped y público en general.
- Atiende, confirma, verifica y cancela reservaciones.
- Asignar habitaciones según reservaciones.
- Controlar llaves de cuarto y llave maestra.
- Realiza Check in y check out de los huéspedes.
- Verifica reportes de ama de llaves.
- Registra y asigna cuartos a los huéspedes a su entrada.
- Atiende y recepciona mensajería para la empresa, utilizando el reporte de mensajería.
- Recibe facturas de servicios básicos y otros.
- Realizar cambios de cuarto.
- Registra las entradas y salidas de equipaje.
- Recepciona las quejas y/o sugerencias de los clientes.
- Realiza el cobro de las cuentas de los huéspedes reportándolo en el cierre diario.
- Enviar solicitudes de cortesía.
- Vende los servicios del Hotel.
- Controlar los envíos de correos electrónicos y mensajes a huéspedes.
- Solicita a las camareras añadir suministros en cuartos.
- Lleva el control de objetos prestados a los huéspedes (Llaves de cajas de seguridad, planchas, otros artículos, etc).
- Corresponsable de todos los procedimientos para entrada, cambio y cancelación de reservaciones.
- Corresponsable del control de depósitos y reembolsos de reservaciones.
- Contesta teléfonos.
- Distribuye recados y correspondencia.
- Supervisar que se hagan los cargos respectivos por las llamadas de larga distancia.
- Revisa y realiza las llamadas matutinas a huéspedes.
- Revisa y archiva el reporte de llamadas de larga distancia.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE FUNCIONES

**DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Es responsable de realizar conjuntamente con Jefe de Recepcionistas las solicitudes de los materiales necesarios en recepción.
- Deberá participar en los inventarios de activos cuando así lo requiera el Jefe de Hospedaje.
- Deberá limpiar y ordenar su puesto de trabajo y colaborar en el arreglo general de recepción.
- Llama taxi para uso de los clientes, si estos lo necesitaran.
- Registra las pérdidas o los hallazgos encontrados por gobernantía.

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE FUNCIONES

### INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO

**TÍTULO DEL CARGO:** BELLBOY

**NIVEL:** 3

**Nº DE PERSONAS:** 1

**SUPERIOR INMEDIATO:** SUPERVISOR DE RECEPCIONISTAS

**DEPENDIENTES:** NINGUNO

### REQUISITOS Y/O PERFIL DEL CARGO

- Bachiller en humanidades
- Experiencia mínima de 1 año en cargos similares
- Conocimientos en información turística
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Excelente organización, disciplina y autogestión.
- Responsabilidad y alto compromiso con el trabajo
- Capacidad comunicacional.
- Excelente relacionamiento interpersonal y de trabajo en equipo
- Detallista con el trabajo que realice.
- Disponibilidad de tiempo completo y de trabajar fines de semana y feriados.

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Las personas que desempeñan el cargo de botones (Bell boy) son piezas claves para el buen funcionamiento del hotel, debido a que la primera impresión del cliente a su llegada es la presencia de los mismos. Es el empleado perteneciente al departamento de recepción y se ocupa de acomodar a los huéspedes en la habitación.

### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE FUNCIONES

**DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Acompañamiento a huéspedes a las habitaciones.
- Brindar servicio oportuno a los huéspedes, aclarar sus dudas.
- Brindar información del hotel a los huéspedes.
- Dar servicio a los huéspedes en el lobby
- Llevar autos de huéspedes a la cochera.
- Controlar equipaje de huéspedes y grupos.
- Guardar en custodia el equipaje de los huéspedes.
- Controlar accesos y ascensores.
- Llevar mensajes de huéspedes a las habitaciones.
- Colabora en el levantamiento de inventarios mensuales.
- Es encargado de realizar compras menores a requerimiento de recepción.

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE FUNCIONES

**INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO**

**TÍTULO DEL CARGO:** GUARDIA DE SEGURIDAD

**NIVEL:** 3

**Nº DE PERSONAS:** 1

**SUPERIOR INMEDIATO:** JEFE DE RECEPCIONISTAS

**DEPENDIENTES:** NINGUNO

**REQUISITOS Y/O PERFIL DEL CARGO**

- Bachiller en humanidades
- Experiencia mínima de 1 año en cargos similares
- Conocimientos en información turística
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Excelente organización, disciplina y autogestión.
- Responsabilidad y alto compromiso con el trabajo
- Capacidad comunicacional.
- Excelente relacionamiento interpersonal y de trabajo en equipo
- Detallista con el trabajo que realice.
- Disponibilidad de tiempo completo y de trabajar fines de semana y feriados.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Es el cargo que tiene como responsabilidad garantizar la seguridad del hotel, tanto de los huéspedes como de los empleados.

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE FUNCIONES

**DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Registrar a cada persona que ingrese al hotel, sea visita de algún huésped, etc.
- Dar el servicio de seguridad al personal del hotel y los huéspedes del mismo
- Brindar información turística o sobre direcciones y otros a turistas interesados.
- Coadyuvar al recepcionista a controlar las salidas de los huéspedes en horas de la madrugada.
- Brindar servicio oportuno a los huéspedes
- Evitar cualquier hecho delictivo

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE FUNCIONES

**INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO**

**TÍTULO DEL CARGO:** SUPERVISOR DE CAMARERAS (GOBERNANTA)

**NIVEL:** 3

**Nº DE PERSONAS:** 1

**SUPERIOR INMEDIATO:** GERENTE GENERAL

**DEPENDIENTES:** CAMARERAS

**REQUISITOS Y/O PERFIL DEL CARGO**

- Bachiller en humanidades
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Excelente organización, disciplina y autogestión.
- Responsabilidad y alto compromiso con el trabajo
- Capacidad comunicacional.
- Excelente relacionamiento interpersonal y de trabajo en equipo
- Detallista con el trabajo que realice
- Disponibilidad de tiempo completo y de trabajar fines de semana y feriados.
- Conocimientos de Administración y Contabilidad.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

La jefatura de las camareras es la responsable de garantizar el mantenimiento y la impecabilidad de las habitaciones, para ofrecer un servicio de buena calidad

**ACTUALIZACIÓN**

**ELABORADO**

**REVISADO**

**APROBADO**

Firma:

Firma:

Firma:

Fecha:

Fecha:

Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE FUNCIONES

### DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS

#### OPERACIONES

- Es responsable de gestionar el buen estado y mantenimiento de las habitaciones y áreas comunes del hotel, cuidado que estén en perfectas condiciones, limpias, ordenadas.
- Solicita a recepción el estado de las habitaciones y planifica su limpieza diaria.
- Es responsable y controla la elaboración de la lista de requerimiento de su área.
- Supervisa y es responsable del servicio de pisos
- Asesorar en todo lo que es remodelaciones en su área
- Ejecuta la aplicación del plan de limpieza. En este plan se indica la periodicidad de la limpieza de cada área.

#### PERSONAL

- Asigna funciones diarias a las camareras en función a los objetivos del área de gobernantía.
- Asesora y controla los trabajos de camareras, servicios de áreas comunes y zonas públicas, como también el inventario de lencería y lavandería.
- Dirigir y controlar al departamento
- Establecer estándares de la calidad y limpieza
- Presupuestara los gastos del departamento (Anual y Mensual)
- Es responsable de entrevistar y entrenar al personal
- Motivar al personal a su cargo

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE FUNCIONES

### DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS

#### ADMINISTRATIVO

- Planifica objetivos mensuales a cumplir en su área.
- Realiza un informe mensual destacando los hechos relevantes en el mes, (mantenimiento, daños, limpieza, insumos y otros)
- Aplica el método por puntos para el personal a su cargo realizando un informe mensual del mismo para solicitar premios o reportar penalizaciones.
- Lleva el cuadrante de horarios de trabajo, días libres y vacaciones, así como velar por su cumplimiento.
- Realizar solicitud de mantenimiento al jefe de hospedaje.
- Es responsable del inventario que se deja a su cargo
- Llevar el control de las comandas de lavandería tanto de ropa de huéspedes como sábanas y otros materiales del hotel.
- Realiza pedidos de materiales y artículos de limpieza en coordinación con el jefe de hospedaje al almacén general.
- Colabora en el levantamiento de inventarios mensuales.
- Solicita al jefe de hospedaje trabajos para reparaciones en el equipo a su cargo (para ser derivado posteriormente al equipo de mantenimiento).
- Lleva control de las roturas y pérdidas del área para ser informado al Jefe de hospedaje oportunamente.
- Es responsable de recoger y entregar el material solicitado por cada una de las áreas al almacén según el listado general

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE FUNCIONES

**INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO**

<b>TÍTULO DEL CARGO:</b>	CAMARERA
<b>NIVEL:</b>	3
<b>Nº DE PERSONAS:</b>	2
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	GOBERNANTA
<b>DEPENDIENTES:</b>	NINGUNO

**REQUISITOS Y/O PERFIL DEL CARGO**

- Bachiller en humanidades
- Cursos de Housekeeping
- Experiencia mínima de 1 años en cargos similares
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Excelente organización, disciplina y autogestión.
- Responsabilidad y alto compromiso con el trabajo
- Capacidad comunicacional.
- Excelente relacionamiento interpersonal y de trabajo en equipo
- Detallista con el trabajo que realice
- Disponibilidad de tiempo completo y de trabajar fines de semana y feriados.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

La camarera es la persona encargada de realizar la limpieza y mantener el orden en las habitaciones, de ello depende la opinión de los huéspedes.

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE FUNCIONES

### DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Recibir información de la gobernanta sobre las habitaciones ocupadas o libres para su limpieza respectiva.
- Comprobar su disponibilidad de las habitaciones
- Disponer de la propia dotación de trabajo.
- Recoger partes y llaves.
- Sacar útiles e insumos para la limpieza.
- Entregar a la gobernanta los objetos olvidados.
- Comprobar las instalaciones de la habitación, comunicando a la gobernanta las posibles averías (cañerías, luces, infraestructura, etc)
- Limpiar las habitaciones, gambuza, pasillos y escalera general.
- Retirar las bandejas de desayuno y otros servicios a la habitación comunicando inmediatamente su recojo al área correspondiente.
- Dotar las habitaciones.
- Llevar útiles e insumos para la limpieza a la gambuza.
- Preparar el material necesario para el día siguiente.
- Cerrar Gambuza dejándolo limpio y sin basuras.
- Devolver partes y llaves.
- Comunicar las necesidades de material a la gobernanta.
- Ordenar el carro de trabajo y mantenerlo en orden
- Mantener la Gambuza ordenado y con la puerta cerrada durante toda la jornada.
- Controlar el minibar (donde proceda)
- Reponer el minibar (donde proceda). Chequear caducidades.
- Registrar los consumos de minibar.
- Descongelar el minibar (según programa de conservación)
- Canalizar la ropa sucia y limpia de clientes.
- Realizar el control giratorio de los colchones de acuerdo a las órdenes de la gobernanta.
- Comunicar cualquier incidencia o situación anómala que se observe.
- Custodiar la llave maestra de planta.
- Conocer la situación de fusibles, interruptores generales y llaves de paso de agua de las habitaciones, Gambuza y plantas.
- Informar a la gobernanta de las peticiones del cliente.
- Atender las peticiones del cliente, suplementos de jabón, ropas, almohadas, etc.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE FUNCIONES

### DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Cumplir las normas de actuación en el desempeño del trabajo.
- Comprobar funcionamiento y sintonía del televisor y hacer parte de averías si corresponde.
- Realizar aquellas tareas que por necesidades imprevistas se deban efectuar.
- Colabora en el levantamiento de inventarios mensuales.
- Lleva control de las roturas y pérdidas de las habitaciones a la gobernanta, oportunamente.
- Comprobar que los daños hayan sido reparados por el personal de mantenimiento y reportar a la gobernanta.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE FUNCIONES

**INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO**

**TÍTULO DEL CARGO:** JEFE DE MARKETING Y VENTAS

**NIVEL:** 2

**Nº DE PERSONAS:** 1

**SUPERIOR INMEDIATO:** GERENTE GENERAL

**DEPENDIENTES:** NINGUNO

**REQUISITOS Y/O PERFIL DEL CARGO**

- Titulado en las carreras de administración de empresas, turismo y hotelería, marketing, ingeniería comercial o ramas afines
- Conocimiento de merchandising, benchmarking, branding, servucción, ebussines, e-commerce,
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Excelente organización, disciplina y autogestión.
- Responsabilidad y alto compromiso con el trabajo
- Capacidad comunicacional.
- Excelente relacionamiento interpersonal y de trabajo en equipo
- Detallista con el trabajo que realice

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Su responsabilidad se basa en sacar el máximo partido a los recursos destinados a la publicidad, promociones, jointventures (alianzas estratégicas entre dos o más organizaciones que implican un acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo), merchandising (actuaciones que se llevan a cabo en establecimientos dirigidas a reafirmar o cambiar la conducta de compra, a favor de los artículos o servicios más rentables para el establecimiento) y otras acciones comerciales en desarrollo.

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE FUNCIONES

**DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Establecer objetivos de marketing y ventas para el hotel
- Realizar la segmentación de mercado
- Realizar una investigación de mercado, analizando la demanda, la oferta, etc.
- Realizar el análisis de la competencia
- Analizar el comportamiento del consumidor pre- venta, en el consumo y post Servicio
- Realizar matriz FODA mensualmente
- Realizar la matriz, EFE, EFI y BCG
- Diseñar y aplicar estrategias de branding
- Diseñar y aplicar estrategias de mix de marketing
- Diseñar el proceso de servicio al cliente
- Diseñar y aplicar estrategias de fidelidad de clientes
- Realizar alianzas estratégicas con empresas y/o terceros
- Buscar proveedores operadores en el interior y exterior
- Realizar contratos con empresas externas para el servicio de hospedaje
- Diseñar y aplicar estrategias pre venta y post venta
- Llevar una base de datos de los clientes potenciales
- Buscar empresas del interior que se interesen por el servicio de hospedaje.
- Realizar informes mensuales reportando hechos sobresalientes
- Entrega de carpetas de tarifas a empresas y/o terceros
- Proponer promociones y publicidades para el desarrollo del hotel.
- Hacer seguimiento al proceso de elaboración de artes tanto para promociones como para publicidades.

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE FUNCIONES

**INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO**

**TÍTULO DEL CARGO:** JEFE DE CONTABILIDAD

**NIVEL:** 2

**Nº DE PERSONAS:** 1

**SUPERIOR INMEDIATO:** GERENTE GENERAL

**DEPENDIENTES:** NINGUNO

**REQUISITOS Y/O PERFIL DEL CARGO**

- Licenciatura en Contaduría Pública o ramas afines
- Experiencia mínima de 3 años
- Gestión Tributaria y normativa relacionada
- Normas Básicas de Contabilidad
- Registro en Colegio de Auditores o Contadores, correspondiente
- Conocimiento en Normativa Tributaria
- Excelente manejo de paquetes informáticos
- Excelente Organización, planificación y coordinación
- Organización y control
- Liderazgo
- Capacidad de análisis
- Trabajo en equipo
- Trabajo bajo presión
- Excelente manejo de relaciones personales y atención al cliente

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

El contador es la persona responsable del correcto registro de todas las transacciones que se incurran en el hotel, con la principal tarea de suministrar información razonada, que permita conocer la estabilidad solvencia de la empresa (la corriente de cobros y pagos, las tendencias de las ventas, costos y gastos generales entre otros).

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE FUNCIONES

**DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Aperturas y cierres de libros de contabilidad
- Establece un sistema de contabilidad
- Registra los movimientos financieros del hotel
- Realiza cierres y emite informes mensuales
- Elabora declaraciones de impuestos mensuales y anuales
- Realiza las planillas de sueldos
- Verifica conciliaciones de proveedores y clientes
- Efectúa cálculos por depreciación y amortización
- Conserva documentos importantes para el hotel
- Supervisión directa de la operación de los almacenes
- Supervisión directa sobre el proceso de compras
- Realiza la conciliación mensual de alimentos y bebidas
- Realiza la conciliación de inventarios de mantenimiento
- Vigila que los costos y gastos del hotel sean mínimos y justificados dentro de las posibilidades.
- Presenta la información en los respectivos estados financieros para la toma de decisiones

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE FUNCIONES

**INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO**

**TÍTULO DEL CARGO:** JEFE DE RESTAURANTE A & B

**NIVEL:** 2

**Nº DE PERSONAS:** 1

**SUPERIOR INMEDIATO:** GERENTE GENERAL

**DEPENDIENTES:** CHEF, JEFE DE MESEROS, COCINERO, MESEROS, STEWARD

**REQUISITOS Y/O PERFIL DEL CARGO**

- Técnico en turismo y hotelería
- Bachiller en humanidades
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares
- Disponibilidad de horarios
- Disponibilidad de trabajar fines de semana y feriados.
- Excelente relación interpersonal y trabajo en equipo
- Responsabilidad y alto compromiso en el trabajo que realice

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

- El jefe de restaurante es la persona encargada de realizar de manera cualificada la dirección, planificación, organización y control del restaurante, dentro del mismo se encarga de realizar inventarios y controles de materiales, mercancías, entre otros.

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE FUNCIONES

**DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Preservación de los alimentos
- Supervisar y dirigir a todo el personal que trabaja en el restaurante
- Supervisar la existencia de insumos para los alimentos
- Aprobar la requisición de alimentos, bebidas y productos varios requeridas por el chef
- Llevar un control de las facturas y notas que se emitan en el área
- Reportar cualquier irregularidad que se presente a su jefe inmediato
- Proporcionar información al cliente sobre los servicios que brinda el restaurante
- Revisar que el servicio en general sea atendido con rapidez y cortesía
- Supervisar la limpieza del restaurante, bar, cocina, y áreas de trabajo a su cargo

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE FUNCIONES

**INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO**

**TÍTULO DEL CARGO:** COCINERO

**NIVEL:** 3

**Nº DE PERSONAS:** 1

**SUPERIOR INMEDIATO:** CHEF

**DEPENDIENTES:** STEWARD

**REQUISITOS Y/O PERFIL DEL CARGO**

- Técnico Superior en cocina o gastronomía
- Ser capaz de organizarse y tomar decisiones con rapidez
- Poseer habilidades para el trabajo en equipo
- Ser capaz de seguir estándares en higiene y seguridad alimentaria
- Ser capaz de ceñirse al presupuesto
- Disponibilidad de trabajar fines de semana y feriados.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

- El cocinero es la persona encargada de elaborar los alimentos que el cliente ha solicitado mediante la carta o menú.

**DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Se responsabilizará del buen funcionamiento de la cocina ante el jefe de cocina.
- Elaborará y terminará los platos específicos, poniendo esmero en la presentación y montaje de las piezas solicitadas

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE FUNCIONES

### DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Participará en el control de aprovisionamiento, conservación y almacenamiento de mercancías
- Realizará la preparación, aderezo y presentación de platos utilizando
- Colaborar en los pedidos y conservación de materias primas y productos de uso en la cocina.
- Revisar y controlar el material de uso en la cocina, comunicando cualquier incidencia al respecto.
- Colaborar en la planificación de menús y cartas.
- Colaborar en la gestión de costos e inventarios, así como en las compras.
- Controlar y cuidar de la conservación y aprovechamiento de los productos puestos a su disposición

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE FUNCIONES

**INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO**

**TÍTULO DEL CARGO:** JEFE DE MANTENIMIENTO

**NIVEL:** 2

**Nº DE PERSONAS:** 1

**SUPERIOR INMEDIATO:** GERENTE GENERAL

**DEPENDIENTES:** NINGUNO

**REQUISITOS Y/O PERFIL DEL CARGO**

- Ingeniero Civil o Industrial o carreras afines
- Experiencia de 2 años de experiencia en el puesto en hoteles, edificios, departamentos.
- Excelentes conocimientos en albañilería, pintura, electricidad y plomería
- Responsabilidad, honestidad
- Disponibilidad de trabajar fines de semana y feriados.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Es la persona que se encarga de la reposición de los elementos de trabajo de cada una de las áreas del hotel, es decir todo lo referido a housekeeping, también realiza el mantenimiento de las instalaciones del hotel, además realizan refacciones en general.

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE FUNCIONES

### DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Es responsable de elaborar las fichas técnicas de los activos fijos, FOR-MAF- FT (Formulario activo fijo – ficha técnica), asimismo de registrar en dicho documento cualquier mantenimiento y/o reparación, efectuada en el bien, con el propósito de dar seguimiento al activo.
- Es responsable de la planificación, seguimiento y control sobre el mantenimiento en los activos fijos e instalaciones y de su respectivo registro en el formulario diseñado para el efecto.
- Es responsable del archivo adecuado y seguimiento de las fichas técnicas, garantías, de cada activo fijo del Hotel.
- Es encargado y es responsable de recepcionar informes de daños, evaluar y gestionar la reparación de cualquier deterioro en los activos fijos oportunamente y eficientemente.
- Esta encargado de la selección del personal de staff que cubrirá las actividades de mantenimiento
- Coordina y supervisa los trabajos de instalación de sistemas de tuberías de aguas blancas, negras, desagües, etc.
- Ordena y supervisa la reparación de equipos
- Estima el tiempo y los materiales necesarios para realizar las labores de mantenimiento y reparaciones.
- Elabora notas de pedidos
- Efectúa inspecciones de las instalaciones para detectar fallas y recomendar las reparaciones pertinentes
- Atiende las solicitudes y reclamos por servicio, mantenimiento y reparaciones e imparte las correspondientes órdenes para la solución de éstos problemas.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral establecidos en el Manual de Seguridad del hotel.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE FUNCIONES

**INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO**

**TÍTULO DEL CARGO:** ASISTENTE CONTABLE

**NIVEL:** 3

**Nº DE PERSONAS:** 1

**SUPERIOR INMEDIATO:** JEFE DE CONTABILIDAD

**DEPENDIENTES:** NINGUNO

**REQUISITOS Y/O PERFIL DEL CARGO**

- Experiencia mínima de 2 años
- Egresado de la carrera de Contaduría Pública o cursando último año
- Manipulación y aplicabilidad al análisis financiero
- Conocimientos básicos de sistemas contables
- Disponibilidad de tiempo

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Es responsable de asistir al Jefe de Contabilidad en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras y el adecuado manejo del presupuesto.

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE FUNCIONES

**DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Efectuar asientos contables, de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en el hotel.
- Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.
- Archivar documentos contables para uso y control interno
- Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos
- Revisar y verificar planillas de retención de impuestos
- Revisar y realizar la codificación de las diferentes cuentas bancarias
- Participa en la elaboración de inventarios
- Elaborar informes mensuales de las actividades realizadas
- Colaborar con el jefe de contabilidad para realizar declaraciones tributarias
- Actualizar los activos fijos y realizar su respectiva depreciación

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE FUNCIONES

### INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO

**TÍTULO DEL CARGO:** JEFE DE COMPRAS Y ALMACÉN

**NIVEL:** 2

**Nº DE PERSONAS:** 1

**SUPERIOR INMEDIATO:** GERENTE GENERAL

**DEPENDIENTES:** NINGUNO

### REQUISITOS Y/O PERFIL DEL CARGO

- Egresado en carreras de Administración, Comercio Exterior, o ramas afines
- Experiencia mínima de 2 años realizando compras o adquisiciones de servicios
- Experiencia en el sector restaurantes, hoteles.
- Disposición de tiempo

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es el cargo que tiene como responsabilidad de asegurar la adquisición de los insumos requeridos para la operación del hotel, cumpliendo las especificaciones de calidad, mediante la coordinación de los departamentos involucrados, con el fin de garantizar el abasto oportuno y ahorros en costos.

Incluye todas las acciones que se debe ejecutar para mantener en perfecto estado de conservación los insumos necesarios para preparar los alimentos y bebidas.

### DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Cumplir con los procedimientos y estándares establecidos para el área
- Es responsable de las negociaciones con los proveedores

### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE FUNCIONES

### DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Realizar seguimiento a todo el proceso de compra (requisiciones de mercancía, órdenes de compra, condiciones comerciales y trámites de pago).
- Controla y supervisa que el estado de los insumos y activos fijos recibidos se encuentren en óptimas condiciones.
- Evalúa cantidad, calidad y precio de mercancía
- Rechaza mercancía en mal estado o de precio no solicitado
- Almacena la mercancía en forma adecuada
- Modifica las tarjeas de almacén manualmente
- Controla una caja chica para compras menores
- Elabora entradas y salidas del almacén manualmente o con computadora.
- Levanta inventarios periódicos de mercancía en unidades y valores
- Mantener limpio y en orden el almacén
- Apoya al asistente contable con la elaboración de inventarios mensuales
- Vigila el periodo de vida de los alimentos
- Supervisará y controlará que el almacenamiento sea el adecuado según las características de los insumos y accesorios de hotel, verificará que el espacio físico sea el conveniente, así como la señalización.
- Deberá supervisar, controlar y asesorar sobre el manejo y reducción de las mermas.
- Controlara y supervisará las existencias de insumos y productos a la finalización de cada mes, informando sobre los saldos al departamento de contabilidad.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE FUNCIONES

### INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO

<b>TÍTULO DEL CARGO:</b>	MESERO
<b>NIVEL:</b>	3
<b>Nº DE PERSONAS:</b>	1
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	JEFE DE MESEROS
<b>DEPENDIENTES:</b>	NINGUNO

### REQUISITOS Y/O PERFIL DEL CARGO

- Conocimientos básicos de Gastronomía
- Experiencia mínima 2 años
- Disponibilidad de trabajar fines de semana y feriados

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- El mesero es la persona encargada de atender a los huéspedes, proporcionándoles alimentos, bebidas y asistencia durante su estancia.

### DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Atender las necesidades del cliente
- Llevar las órdenes y peticiones del cliente
- Llevar el dinero obtenido por las ganancias de los alimentos
- Acomodar los utensilios de las mesas
- Recoger los trastes sucios de las mesas
- Brindar un servicio de calidad hacia el cliente
- Limpiar el área de mesas y sillas
- Cumplir con los procedimientos y estándares establecidos para el área

### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE FUNCIONES

**INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO**

**TÍTULO DEL CARGO:** JEFE DE MESEROS

**NIVEL:** 3

**Nº DE PERSONAS:** 1

**SUPERIOR INMEDIATO:** GERENTE GENERAL

**DEPENDIENTES:** MESEROS

**REQUISITOS Y/O PERFIL DEL CARGO**

- Técnico superior en mesa y bar
- Conocimientos de Inglés básico (preferentemente)
- Dominar normas de etiqueta y protocolo
- Conocimientos básicos de computación
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares
- Disponibilidad de trabajar fines de semana y feriados

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

- Organizar, dirigir, supervisar las actividades que realizan los meseros dentro el restaurante y el hotel.

**DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Ofrecer a los clientes y huéspedes una atención personalizada y garantizar una excelencia de servicio
- Supervisa el servicio ofrecido por los meseros
- Mantiene un alto nivel de satisfacción de clientes y huéspedes
- Es responsable del manejo de caja del restaurante
- Asegurar que se realice un manejo óptimo de los alimentos

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE FUNCIONES

**INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO**

<b>TÍTULO DEL CARGO:</b>	CHEF
<b>NIVEL:</b>	3
<b>Nº DE PERSONAS:</b>	1
<b>SUPERIOR INMEDIATO:</b>	JEFE DE RESATAURANTE A&B
<b>DEPENDIENTES:</b>	COCINERO, STEWARD

**REQUISITOS Y/O PERFIL DEL CARGO**

- Técnico Superior en Gastronomía
- Dominar normas de etiqueta y protocolo
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares
- Disponibilidad de trabajar fines de semana y feriados
- Responsabilidad y compromiso en el trabajo que realice
- Excelente relación interpersonal y trabajo en equipo

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

- Chef, o jefatura de cocina es la persona responsable de garantizar la calidad de la elaboración de los alimentos y su preservación a fin de lograr la satisfacción del cliente.

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE FUNCIONES

**DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Planear, organizar y coordinar las actividades del personal de cocina, así como la operación del área en general
- Verificar que los sabores y presentación de los platos cumplan con los estándares establecidos
- Elaborar menús para el restaurante
- Elaborar requisición de alimentos, bebidas y productos varios
- Determinar los costos de operación y de producción del área de cocina
- Sugerir el precio de venta de los diferentes productos que integran el menú
- Elegir los insumos para la preparación de los alimentos, y supervisar la adquisición, conservación y calidad de los suministros
- Realizar fichas técnicas de elaboración de platillos
- Supervisar y verificar los procedimientos de limpieza, procedimiento de operación y registros de documentos de control establecidos
- Coordinar la cocina del restaurante, menú del día y eventos en el área de cocina
- Planear y supervisar el mise and place

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE FUNCIONES

**INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO**

**TÍTULO DEL CARGO:** STEWARD

**NIVEL:** 3

**Nº DE PERSONAS:** 1

**SUPERIOR INMEDIATO:** COCINERO

**DEPENDIENTES:** NINGUNO

**REQUISITOS Y/O PERFIL DEL CARGO**

- Bachiller en Humanidades
- Experiencia mínima 1 año
- Disponibilidad de trabajo fines de semana y feriados
- Responsabilidad

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

- Es la persona responsable de la limpieza y de las medidas higiénicas, del área de cocina, así como de los enseres que se utilizan en los montajes en caso de banquetes.

**DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Es responsable de la limpieza general de la cocina
- Conoce las preparaciones de alimentos a fin de auxiliar al cocinero cuando sea necesario
- En caso que se requiera prestará ayuda en cocina en las actividades que se le encomienden
- Controla el funcionamiento de los equipos y maquinarias
- Es responsable de mantener completo el equipo en las áreas de preparación de alimentos

**ACTUALIZACIÓN**

**ELABORADO**

**REVISADO**

**APROBADO**

Firma:

Firma:

Firma:

Fecha:

Fecha:

Fecha:



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

**NOMBRE DEL PROCESO:**

**RECEPCIÓN DE HUÉSPEDES**

**OBJETIVO DEL PROCESO:**

Corresponde a las acciones que se deben realizar al momento de recibir a un huésped en el hotel (Check in).

**PROCEDIMIENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO:**

1. Bienvenida al huésped
2. Verificación de Reservas
3. Registro Individual
4. Información sobre los servicios que ofrece el hotel

**DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:**

**1. Bienvenida al huésped**

Bienvenida al huésped, el recepcionista debe recibir al huésped con un saludo de bienvenida cordial.

**2. Verificación de reservas**

El recepcionista debe determinar la disponibilidad de las habitaciones, de acuerdo a seguimiento.

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Una vez realizado el debido control sobre las habitaciones, cotizará las tarifas de acuerdo a Rack general
- Confirmada la reservación se actualiza datos en sistema y en el libro de reservas, mismos contienen la siguiente información:

**Fechas**, día en que se realiza la reserva, fecha de llegada y de salida.

**Cantidad y tipo de habitaciones.**

**Servicios contratados**, restaurante, lavandería, etc.

**Nombres y Datos** de las personas que hacen la reserva, y de las personas que ocuparán las habitaciones

### 3. Registro Individual

- Rack de habitaciones, es el estado de situación de las habitaciones que se muestra en todo momento, en el sistema y en registro físico.
- Para desarrollar eficientemente el trabajo de recepción, los estados de situación de las habitaciones deben estar constantemente actualizadas en coordinación con las camareras, los mismos pueden encontrarse en cinco estados de situación:

**Ocupada**, la habitación está ocupada por huéspedes.

**Bloqueada**, la habitación no puede ser asignada a un huésped, por lo general las habitaciones se bloquean por trabajos de mantenimiento

**Salida**, la habitación ha sido desocupada, pero la limpieza aún no se ha efectuado.

**Disponible**, la habitación está lista para ser ocupada por otro huésped.

**Reservada**, si en el día en curso se asignó la habitación antes de la llegada del huésped, figura como reservada.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	ELABORADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Asignación de habitaciones, se la realiza de acuerdo al sistema, verificando siempre el estado de las habitaciones.
- Posteriormente se le solicita al huésped el Pasaporte o Carnet de Identidad luego el huésped llena el registro de pasajeros, donde completa el correo, teléfonos, firma, también se deben pedir las firmas de todas las personas mayores de edad que ocuparán la habitación.
- Consecuentemente se le solicita al cliente la cancelación de la habitación en efectivo, con tarjeta ya sea de crédito o débito, se verifica el saldo y se emite el recibo de caja. Se debe explicar que el consumo deberá cancelarlo en el check out, como tenga gusto en efectivo, con la misma tarjeta o con otra,
- Una vez verificada la habitación, registrados los datos, se hace entrega de la llave.

### **5. Información sobre los servicios que ofrece el hotel**

- Por último, se le brinda al cliente la información correspondiente al hotel y sus servicios, tales como: horario de restaurante, el horario de recepción (abierto las 24 hrs), se le menciona que el uso de internet es gratuito mediante Wi-Fi, las habitaciones cuentan con televisión, por cable, calefacción, además el hotel cuenta con un mirador y también un garaje.
- Mencionar que el check out es a las 12:00 pm, de lo contrario se les cobraría un recargo de media tarifa, aclarar que tiene opción de quedarse hasta las 7:00 p.m. Dentro de las habitaciones se les facilita el sobre informativo que muestra la lista de tour que se ofrecen en el hotel, al igual se les explica los servicios de lavandería, los cuales pueden reservar directamente o mediante recepción.

#### **ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>ELABORADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- El recepcionista se despide, deseando buena estancia e informando que el bell boy los guiará a la habitación y que en cualquier momento ambos se encuentran a su disposición.

### ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO:

- Recepción
- Camareras
- Bell Boy

### ÁREA RESPONSABLE DEL PROCESO:

- Recepción

### REGISTRO, FORMULARIO O IMPRESOS:

- Registro de pasajeros
- Recibo de caja

### SALIDA QUE GENERA EL PROCESO:

- Recepción de Huéspedes

### TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCESO:

- Este procedimiento involucra al área de recepción de la empresa; y se aplica todas las veces que ingresen nuevos clientes al hotel.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

**NOMBRE DEL PROCESO:**

**SALIDA DE HUÉSPEDES**

**OBJETIVO DEL PROCESO:**

Exponer las acciones que se deben realizar al momento de registrar la salida del huésped en el hotel (Check out).

**PROCEDIMIENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO:**

1. Inicio del check out
2. Solicitud del check out
3. Cobro del saldo total de factura
4. Fin del check out
5. Registro de objetos olvidados

**DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:**

1. **Inicio del Check Out**, es un procedimiento que requiere del recepcionista su máxima concentración para realizarlo con rapidez y al mismo tiempo, seguridad en las operaciones de cobro, el manejo y la custodia de efectivo y los documentos de cobro por crédito. Al mismo tiempo atender las preguntas y dudas de los clientes, para este momento todo tiene que estar ordenado y listo.

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

2. **Solicitud del check out**, el huésped solicita a recepción que le preparen el estado de su cuenta, lo que puede hacer por vía telefónica o personalmente con el propósito de marcharse del hotel.
  - El recepcionista debe empezar a comunicarse con las camareras informando las habitaciones que se desocuparán para que las mismas verifiquen si la habitación está completa o en buen estado.
  - Se realiza la atención al pedido de Check out
  - Se revisa documento archivado de acuerdo al nombre del huésped, se imprime su Estado de Cuentas, formulario en el cual especifica lo siguiente:
    - Nombre del huésped
    - Empresa
    - N° de habitación
    - Total Hospedaje
    - Total Extras
    - Total Consumos
    - Forma de pago
    - Tarjeta da crédito
  - Se da la explicación al cliente sobre los cargos o detalles de su estado de cuentas y se realiza la impresión de su factura.
3. **Cobro del saldo total de factura**, una vez analizada la factura por el recepcionista y el huésped, mismo que manifieste que está de acuerdo con el saldo total, se procede de la siguiente forma:
  - Se pregunta al huésped de qué forma realizará el pago
  - Si el pago es hecho en efectivo, este será contado nuevamente en presencia del huésped, para asegurarse que sea la cantidad correcta e inmediatamente se deposita el efectivo en caja.

### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

- Se cierra la factura en presencia del huésped y se hace la entrega de la misma, dejando copias para contabilidad y administración.
- En caso de que el pago sea hecho con tarjeta de crédito, se realiza la operación con sistema de venta POS. Una vez realizado la operación, se obtiene el comprobante de la venta se hace firmar al cliente y se realiza la entrega, quedando una copia para el área y otra para el departamento de contabilidad.

#### 4. Fin del check out

- Concluido el procedimiento y la atención al cliente se procede a desear al huésped un feliz viaje y se indica que se espera su pronto retorno al hotel.
- Se solicitan los servicios del Bell boy, para que conduzca y custodie el equipaje del huésped, además si es que el mismo requiere de un taxi, se realizará la gestión para que el mismo quede complacido.

#### 5. Registro de objetos olvidados

Todos los objetos olvidados se registrarán en bitácora con el siguiente documento que contendrá las siguientes columnas:

- Fecha
- Número de habitación o lugar donde se encontró
- Número de folio
- Descripción del artículo
- Nombre del empleado que lo encontró
- Observaciones
- Fecha de entrega del artículo

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

**ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO:**

- Recepción

**REGISTRO, FORMULARIO O IMPRESOS:**

- Estado de Cuentas de Huéspedes
- Facturas
- Registro de Pasajeros

**SALIDA QUE GENERA EL PROCESO:**

- Salida del Huésped (Check out)

**TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCESO:**

- Se aplica todas las veces que un huésped abandone el hotel.

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

**NOMBRE DEL PROCESO:**

**COMPRAS**

**OBJETIVO DEL PROCESO:**

Describir el proceso del área de compras del Hotel Sajama, adquiriendo materiales y productos de la mejor calidad, con las mejores condiciones de precio, para el desarrollo de sus actividades.

**PROCEDIMIENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO:**

1. Búsqueda y selección de proveedores
2. Elaboración de listas de compras en general
3. Compra de insumos
4. Reclamo de productos en mal estado
5. Compra de activos fijos

**DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:**

**1. Búsqueda y selección de proveedores**

- Surge la necesidad de solucionar problemas o realizar alguna motivación material, sobre algún faltante en cuanto a insumos, productos, activos fijos, etc.
- Se hace efectiva la necesidad cuando cada Jefe de área realiza su solicitud de compras y la envían al Jefe de Compras y Almacén, si hay existencias se realiza el correspondiente despacho y se da salida en el inventario, como constancia se queda la orden de requisición, con firma de recibido.

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

- Para la adquisición de materiales o productos identificados, se realiza la búsqueda en la base de datos de proveedores que tiene la empresa, por supuesto todos autorizados por Gerencia, el Jefe de Compras procede a seleccionar los proveedores más adecuados para dichos requerimientos.
- Para optar por algún proveedor nuevo se inicia la búsqueda mediante guías, periódicos, internet, entre otros, se debe tener presentes los criterios sobre calidad, precios, plazos de solicitud y entrega del producto. Al finalizar la búsqueda, se emplea un análisis de las referencias que posee el proveedor y se concreta una cita.

### 2. Elaboración de listas de compras en general

- El proceso de compras se inicia con el requerimiento de insumos de las diferentes áreas con las que cuenta el hotel, (Orden de Requisición), las que son centralizadas por el Jefe de Compras y Almacén en el formulario de Listado General de Compras (FORM- LCG), documento que sirve para efectivizar las compras.

#### Detalle Formulario Orden de Requisición (FORM-ORD-REQ)

El formulario tendrá los siguientes campos:

- Nombre del formulario
- Nombre del solicitante
- Dpto. o Área
- Fecha del llenado del formulario
- Detalle de insumos
- Unidades
- Cantidades

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

- **Detalle Formulario Lista de Compras General (FORM- LCG)**  
El formulario tendrá los siguientes campos:
    - Nombre del formulario. El mismo que describe la operación a efectuarse
    - Fecha. Fecha del llenado del formulario
    - Nombre del solicitante
    - Cargo del solicitante.
    - Detalle de insumos
    - Unidades. Unidad de medida
    - Cantidades. Cantidades solicitadas
    - Precio Unitario de compra
    - Gasto Total por insumo. Por cada gasto se hace un total parcial
    - Observaciones. Cualquier anomalía o dato de importancia ocurrido durante la compra
    - Gasto Total. La sumatoria de Gasto Total por Insumo.
    - Efectivo entregado. El efectivo autorizado para las compras
    - Saldo. Es el Efectivo entregado menos el Gasto Total
  
  - El jefe de Compras y Almacén es la persona que verifica cada requerimiento de las diferentes áreas y tiene la facultad de autorizar dicha compra, ya que cuenta con un presupuesto otorgado de manera mensual por el gerente.
  
  - Para concluir el proceso se hace un informe en el cual se detalla todas las compras realizadas, con 2 copias una para el área que corresponda y otra para el área de contabilidad anexada con facturas y recibos.
- ### 6. Compra de insumos
- Se realiza la compra de insumos, previa revisión de las órdenes de requisición que elaboran las diferentes áreas y se consulta en la base de datos si existen proveedores necesarios.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

- Si existen proveedores que nos proporcionen los insumos se realiza el respectivo pedido, caso contrario se busca los productos en el mercado informal, se adquieren los mismos y se registra el ingreso en almacén (en sistema P.A.O.), para luego hacer la entrega según órdenes de requisición y/o detalle de compras.
- Dentro del hotel se realizan diferentes tipos de compras, pero las más importantes se señalan a continuación:
- **Compras de Alimentos y Bebidas**, para la compra de alimentos no existe ningún presupuesto previamente establecido, las mismas se hacen de acuerdo a las necesidades de consumos diarios, según las experiencias de los meses anteriores. Lo mismo ocurre con las bebidas, el pedido se realiza de acuerdo a experiencia de consumo de los meses anteriores en el cual están establecidas las cantidades mínimas y máximas de consumos mensuales de cada bebida aprobada para la venta en el hotel.
- El Chef es el encargado de solicitar las cantidades de los alimentos para el día siguiente y subsiguiente, además anexará si se requiere algún pedido extra no común en las compras diarias, esta lista incluye:
  - Carne de Res
  - Carne de Cerdo
  - Carne de Pollo
  - Huevos
  - Leche y sus derivados
  - Mantequilla
  - Jamón
  - Frutas
  - Vegetales

### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

- Hortalizas
  - Pescados
  - Panes (variedades)
- Para la requisición de compras de bebidas, de acuerdo a inventario mensual el Chef, es el encargado de elaborar dicho formulario, para el consumo del mes, además de realizar requisiciones de compras de bebidas y cantidades extraordinarias debido a los eventos o banquetes que se estarán efectuando en el hotel.
  - Dentro de las bebidas comunes que se adquieren para el buen funcionamiento del hotel se encuentran:
    - Agua
    - Jugos
    - Refrescos
    - Vinos
    - Champagne
  - **Compras de Suministros**, dentro de los mismos se involucra los artículos utilizados por el huésped en la habitación (shampoo, gel, crema de enjuague, jaboncillos, etc.) artículos de limpieza (líquido anti sarro, jabón líquido, jabón en barra, escobas, bolsas de basura, papel sanitario, etc), artículos de oficina y escritorio (carpetas, engrapadoras, hojas, tintas, bolígrafos, etc.)
  - La compra de suministros son solicitadas por jefaturas de las diferentes áreas con su respectiva orden de requisición.
  - **Compras de Mantenimiento**, el jefe de mantenimiento coordina y realiza todas las reparaciones o proyectos de remodelación de todas las áreas del hotel. Por lo tanto estas requisiciones de compras

### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

demandan mucha información de tipo técnico, por ello es el mismo departamento quien se encarga de llevar kardex de información sobre los artículos necesarios para el mantenimiento del hotel con los datos correspondientes y por lo menos tres proveedores sugeridos.

- Las compras de mantenimiento se rigen por un presupuesto mensual el cual no debe sobrepasarse, en caso de ser necesario excederse de ese presupuesto solo el Gerente es quien da la autorización para ello.
- Dentro de las compras más comunes del departamento de mantenimiento, se encuentran las siguientes:
  - Pintura
  - Material eléctrico
  - Material de plomería
  - Material de construcción
  - Herramientas
  - Material de iluminación
  - Madera
  - Artículos varios (acero, hierro etc.)
  - Repuestos para maquinarias de cocina, entre otros.
- **Compra de equipo de operaciones**, constituye al conjunto de artículos para el servicio del huésped, los cuales serán renovados cada gestión por el desgaste, quiebra o pérdida.
- El equipo de operaciones se compra de acuerdo a la reserva de presupuesto establecido el año anterior a la operación. Tal es el caso de la lencería que son solicitadas por la encargada de camareras, estas compras se rigen por un presupuesto anual, el cual se debe llevar control estricto y son aprobadas por gerencia.

### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

- La encargada de camareras o gobernanta debe llevar un inventario de lencería que existe en los almacenes del hotel, así como la lencería que ha sido descartada, para así reponer sus stocks regularmente y prevenir posible falta de material, ya que se debe tener en cuenta que se solicita a directamente a los fabricantes o proveedores que por las especificaciones, el tiempo de despacho pueden ser largos.
- La lencería involucra los siguientes artículos:
  - Toallas de diferentes tamaños
  - Alfombras
  - Manteles
  - Servilletas
  - Sábanas
  - Fundas
  - Protectores de colchón
  - Cobijas
  - Cubre camas
- **Compra de Activos Fijos**, según presupuesto anual que realiza el Nivel Directivo del hotel para comprar activos fijos, el procedimiento se inicia con la solicitud que hace el Gerente General a los diferentes departamentos del hotel, sobre la información de los equipos necesarios para la operación del año siguiente.
- Gerencia al recibir la lista del equipo solicitado, la envía al Departamento de Compras a fin de obtener los precios de los mismos, en dicho departamento se estima el costo de estos equipos considerando el alza de precios para la fecha en que vayan a ser comprados.

### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

- El Gerente General para hacer efectivo el reemplazo de los equipos considerará la reserva de dinero para cada año y sugerirá la compra de los más urgentes y necesarios.

#### 7. Reclamo de productos en mal estado

- Cuando hay alguna persona que identifica productos comprados en mal estado, debe realizar una verificación correspondiente con el Jefe de Compras o si es el mismo debe comprobar que el producto y los que se adquirieron junto a este se encuentren en mal estado.
- Una vez confirmado el mal estado del producto, el Jefe de Compras debe realizar un informe en el cual se especifique:
  - Fecha en que llegó el producto
  - Cantidad y precio unitario
  - Monto que se canceló
  - Identificación del proveedor
  - Descripción del daño del producto
- Debe comunicarse con el proveedor (vía teléfono, correo, o visitar a las instalaciones de la empresa) para que el mismo encuentre una solución al problema, en caso de que el proveedor se niegue a reparar el daño, se archiva el documento y se busca nuevo proveedor.
- Si el proveedor soluciona el daño, se realiza otro informe indicando que se subsanaron los daños y se adjunta al kardex correspondiente.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

**INSUMOS QUE ALIMENTAN EL PROCESO:**

- Reglamento Interno Hotel Sajama

**ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO:**

- Jefe de Compras y Almacén
- Proveedores
- Departamento de Contabilidad

**ÁREA RESPONSABLE DEL PROCESO:**

- Compras y almacenes

**REGISTRO, FORMULARIO O IMPRESOS:**

- Formulario Lista de Compras por Área (FORM-ORD-REQ)
- Formulario Lista de Compras General (FORM- LCG)
- Formulario de Ingreso a Almacén (FORM-ALM-ING)

**SALIDA QUE GENERA EL PROCESO:**

- Compras en general

**TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCESO:**

- Permanente

**ACTUALIZACIÓN**

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

**NOMBRE DEL PROCESO:**

**ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES**

**OBJETIVO DEL PROCESO:**

- Describir los procedimientos de administración y control de inventarios, para optimizar el control y el flujo de insumos, productos y materiales generando información precisa sobre el stock y saldos actualizados.

**PROCEDIMIENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO:**

1. Recepción de suministros y materiales
2. Orden dentro del almacén
3. Despacho de suministros y materiales

**DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:**

**1. Recepción de suministros y materiales**

- Dentro del almacén se guardan o se custodian los bienes desde su adquisición a los proveedores hasta su uso o venta y nos debe asegurar una buena conservación y protección, su fácil y segura identificación, su rápido manejo y máximo aprovechamiento del espacio.

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

- Los materiales provenientes de los proveedores son verificados por el Jefe de Almacén en relación a las descripciones de lo detallado en el Listado de Compras, cantidad y condiciones.
- Si el recurso es conforme según los documentos de referencia (Listado de Compras, el Jefe de de Almacén procede a colocar su sello y hace el ingreso de los suministros y materiales en el Sistema P.A.O. Se utilizará el Método P.E.P.S. (Primeros en entrar, primeros en salir.) para el movimiento de los productos.
- Si los productos no cumplen con la descripción encontrada en los documentos de referencia o existe algún incumplimiento en las características de los productos, se seguirá de la siguiente manera; gestionar la devolución del producto al proveedor

### 2. Orden dentro del Almacén

- Para distribuir los lugares de cada tipo de mercancía, el Jefe de Almacén toma en cuenta la necesidad de separar suministros (artículos de limpieza, material de escritorio), alimentos y bebidas, equipo de operaciones, así como la temperatura a la que deben conservarse cada tipo de mercancía.
- También es importante que se realice el acomodo de las mercancías de acuerdo al movimiento o manejo de las mismas, que sean de más fácil acceso las mercancías de mayor rotación, relegando las zonas más complicadas (altas o lejanas) para mercancía que tiene baja rotación.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

- Inventarios, se realizan inventarios mensuales, conjuntamente con el área de contabilidad.

### 3. Despacho de suministros y materiales

- Para la atención y despacho de los productos y materiales, el solicitante debe presentar, el documento de requisición de productos debidamente autorizado por los jefe de cada área.
- Los formularios de entrega o despacho de materiales y productos contienen la siguiente información:
  - Fecha de despacho
  - Nombre del destino ( a que área se realiza la entrega)
  - Listado de productos, materiales.
  - Cantidades
  - Firma de representante que recibe los productos o materiales
  - Firma del Jefe de Almacén.

### ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO:

- Recepción
- Restaurante
- Limpieza
- Contabilidad

### ÁREA RESPONSABLE DEL PROCESO:

- Almacén

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

**REGISTRO, FORMULARIO O IMPRESOS:**

- Formulario de ingreso a almacén (FORM-ALM-ING)
- Formulario de despacho de almacén

**SALIDA QUE GENERA EL PROCESO:**

- Entregas de insumos, productos y materiales a áreas solicitantes

**TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCESO:**

- Permanente

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

**NOMBRE DEL PROCESO:**

**MANTENIMIENTO**

**OBJETIVO DEL PROCESO:**

- Influir directamente con la estancia del huésped dentro de las instalaciones del hotel, de manera que el departamento de mantenimiento actúe sobre una instalación o equipo de modo que su seguridad, calidad, fiabilidad sea lo máximo posible y a un costo mínimo.

**PROCEDIMIENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO:**

1. Control de equipos mecánicos y eléctricos
2. Mantenimiento Preventivo
3. Mantenimiento Correctivo
4. Mantenimiento Predictivo

**DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:**

**1. Control de equipos mecánicos y eléctricos**

- El departamento de mantenimiento tiene como finalidad actuar sobre una instalación o equipo de modo que su seguridad, calidad, fiabilidad, confortabilidad y rentabilidad sea la máxima posible y a un costo mínimo.

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



# HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

- Dentro del área de mantenimiento del hotel se debe manejar un nivel profesional en el personal, el cual sea consciente de la optimización de la producción y el servicio a los clientes sin que se comprometa la seguridad del recurso humano de la empresa.
- Los tres elementos que no pueden fallar en el área de mantenimiento son:
  - Suministro de energía eléctrica
  - Servicio de agua potable
  - Suministro de combustibles

### 2. Mantenimiento Preventivo

- Este tipo de mantenimiento es el que se hace a la maquinaria o equipo de una forma rutinaria y programada para alargar la vida útil de vida del mismo, se planifica de acuerdo a un orden establecido en el cual está la fecha en que se realizará el mantenimiento ya que se puede prevenir una falla mayor o baja de la pieza
- Generalmente se programan cuatro tipos de acciones: inspección, servicio, corrección y reparación.
  - Inspección, se realiza de forma ocular, que se encuentran a simple vista: corrosión, desgaste, etc. Pueden percibirse mediante la sensibilidad del olfato las fugas de gas, elementos a punto de quemarse y sensibles al tacto donde se advierten vibraciones, humedades, temperaturas, etc.

### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

- Servicio, son las acciones periódicas programadas para que el sistema funcione correctamente. Los que requieren de estas tareas de mantenimiento son ascensores, limpieza de tanques, equipos informáticos y tecnológicos.
- Corrección y reparación, son las acciones implementadas ante desperfectos, desgastes por su vida útil y emergencias para que el sistema funcione correctamente.
- Se realizará el mantenimiento preventivo de acuerdo a la planificación que realice el ingeniero o Jefe de mantenimiento, según activo fijo. Por medio de fichas técnicas, Formulario de Mantenimiento Preventivo (FOR-MAN-PRE) el cual deberá tener los siguientes campos:
  - Nombre del Formulario
  - Nombre del responsable
  - Fecha de mantenimiento
  - Repuestos cambiados
  - Observaciones
  - Fecha del siguiente mantenimiento
  - Nombre del técnico o responsable
- Se sugiere utilizar mantenimiento preventivo en:
  - **Electricidad:** Todos los aparatos eléctricos, los enchufes y los interruptores deben estar en buenas condiciones de uso.

### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

- **Plomería:** Obviamente el hotel debe contar las 24 horas con un sistema de agua fría y caliente por separado, pues un huésped que carezca de agua caliente o fría no tardara en mostrar su desagrado.
- **Calefacción:** En invierno se trata de mantener una temperatura regular y apropiada, no obstante, en primavera y en otoño es conveniente eliminar el frío sin calentar excesivamente el hotel.
- **Ventilación y aire acondicionado:** Por supuesto, los cambios regulares de aire son obligatorios y para lograrlos se necesita maquinaria, así que el ingeniero y su personal toman obligación de la adecuada ventilación.
- **Refrigeración:** Se requieren instalaciones de refrigeración para satisfacer las necesidades de la cocina y del departamento de camareros los cuales deben funcionar las 24 horas del día sin interrupción.

### 3. Mantenimiento Correctivo

- Es aquel que se realiza con la finalidad de reparar fallos o defectos que se presentan en equipos y maquinarias con las que cuenta el hotel para su funcionamiento.
- De ésta manera es la forma más básica de brindar mantenimiento, pues supone reparar aquello que se ha descompuesto. En este sentido, el mantenimiento correctivo básicamente consiste en localizar y corregir averías o desperfectos que estén impidiendo que la máquina realice su función de manera normal.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

- Luego realizar el mantenimiento correctivo se detallará el desarrollo en un Formulario de Mantenimiento Correctivo (FOR-MAN-CORR) el cual deberá tener los siguientes campos:
  - Nombre del Formulario
  - Fecha de Mantenimiento
  - Área (donde se encuentra el equipo)
  - Nombre del equipo o maquinaria
  - Descripción de la falla
  - Repuestos cambiados
  - Nombre del técnico o responsable

### 3. Mantenimiento Predictivo

- Es el mantenimiento que se predice que necesitan los equipos, este va mas allá de mantenimiento preventivo, por lo general este tipo de mantenimiento demanda el uso de alta tecnología para el análisis de las piezas y requiere de un estudio profundo del comportamiento de los equipos.
- Este tipo de mantenimiento no es recomendable utilizar en el hotel ya que para realizar este trabajo se requiere de personal altamente calificado, el cual significaría un costo adicional. Las instalaciones, los equipos con los que cuenta el hotel no requieren de este tipo de atención, basta con realizar una buena planificación y dar constancia en lo que es mantenimiento preventivo.

### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

**ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO:**

- Áreas que requieran mantenimiento en sus instalaciones y/o equipos

**ÁREA RESPONSABLE DEL PROCESO:**

- Mantenimiento

**REGISTRO, FORMULARIO O IMPRESOS:**

- Formulario de Mantenimiento Preventivo (FOR-MAN-PRE)
- Formulario de Mantenimiento Correctivo (FOR-MAN-CORR)

**SALIDA QUE GENERA EL PROCESO:**

- Mantenimiento de equipos e instalaciones

**TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCESO:**

- Según requerimiento de instalaciones y equipos

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



# HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## NOMBRE DEL PROCESO:

### SELECCIÓN DE PERSONAL

## OBJETIVO DEL PROCESO:

El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto.

## PROCEDIMIENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO:

1. Puesto vacante.
2. Requerimiento de personal
3. Análisis del puesto.
4. Archivo de Recursos Humanos.
5. Reclutamiento.
6. Solicitud de empleo.
7. Entrevista.
8. Informe de la entrevista.
9. Pruebas de idoneidad o psicológicas.
10. Pruebas de trabajo.
11. Examen médico.
12. Estudio socioeconómico
13. Contratación.
14. Control del proceso de selección.

## DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

### 1. Puesto vacante.

El proceso de selección de personal comienza en los siguientes casos:

- Existe un puesto vacante, el cual no es ocupado por nadie
- Se creó un nuevo puesto. Se puede dar en el caso de que se expandan los servicios del Hotel.

### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

#### 2. Requerimiento de personal

Una vez que se cuenta con un puesto vacante es necesario dar a conocer la existencia de este, la cual se da por medio del Documento de Requerimiento de Personal que es realizada por el jefe inmediato que solicita el puesto y, posteriormente, se envía al encargado de realizar el proceso de selección (Jefe de Recursos Humanos).

#### 3. Análisis de puesto

Se debe realizar un análisis del puesto, considerando como requisitos mínimos el Manual de Funciones, se deben obtener los siguientes puntos:

- Perfil
- Habilidades
- Conocimientos
- Funciones

Que requiere el puesto para ser desempeñado de manera efectiva.

#### 4. Archivo de Recursos Humanos

El Registro de Recursos Humanos es el lugar donde se va archivando los expedientes de los empleados cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos, faltas, llamadas de atención, reconocimientos y otros.

Al momento de presentarse un puesto vacante debe acudir a este medio con el fin de verificar si en la empresa existe la persona adecuada para ocupar el puesto.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

#### 5. Reclutamiento

El reclutamiento es un medio o técnica utilizado por la empresa para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que se desea.

- **Reclutamiento interno**

Definimos al reclutamiento interno es la forma de conseguir posibles candidatos, pero dentro de la empresa. Las formas en que se presenta éste son: bolsa de trabajo interna, amigos, parientes, entre otros.

- **Reclutamiento Externo.**

Esta técnica se utiliza una vez que se realiza el Reclutamiento Interno y no se encontró a la persona indicada. Se pasa a éste para buscar candidatos ajenos a la empresa. Considerar: Institutos. (INCOS, INFOCAL, LOS ANDES)

Empresas de inserción laboral, un medio utilizado es el periódico, sin embargo es en última instancia cuando se recurre a él, a causa de que resulta ser muy costoso y sólo cuando se trata de reclutar a personal de nivel intermedio y administrativo.

Los medios de internet, páginas webs e incluso redes sociales como Facebook, son también una forma de reclutar personal externo, se debe tener mucha cautela a la hora de publicar información sobre la empresa.

#### 6. Solicitud de empleo

El aspirante debe llenar el formulario de Solicitud de empleo, esta solicitud debe ser revisada por el encargado de realizar el proceso de selección. La solicitud permite que la empresa se forme una impresión muy general del aspirante, consideramos que es muy importante para establecer contacto entre él y la organización.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

#### 7. Entrevista

Una vez que se cuenta con por lo menos cinco solicitudes, se escoge aquellos que estén lo más cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto. Posteriormente se pasa a la entrevista.

Para un mejor manejo dentro de la entrevista se debe usar la Guia de Entrevista Personal.

La entrevista es un recurso del que se basa la empresa para conocer más datos relevantes sobre el candidato sobre una serie de preguntas que se le hacen a la persona que solicita el puesto.

#### 8. Informe de la entrevista

Ya realizadas las entrevistas correspondientes es necesario proceder a un informe de ello con el objetivo de no emitir información dada por el candidato.

En el informe se debe incluir los siguientes datos: apariencia personal, condiciones físicas, deseo que presenta y observaciones en general. El entrevistador debe adjuntar una autoevaluación, puesto que la actitud que presentó éste será factor que marque el transcurso de la entrevista.

#### 9. Pruebas de idoneidad o psicológicas.

Existen diferentes tipos de prueba psicológicas que se pueden aplicar a los solicitantes, pero en definitiva todas ellas se utilizan para medir las habilidades y capacidades con las que cuenta. Son en forma de **test**, donde se presenta una pregunta con diversas opciones entre las cuales sólo una puede ser elegida.

Solo será aplicable a los niveles intermedios o administrativos, considerando que los niveles bajos, no es indispensable para el trabajo físico.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

#### 10. Pruebas de trabajo

Se dará un periodo de tiempo a prueba según lo amerite el cargo pues es necesario corroborar los datos que proporcionó el prospecto, pero de una manera más práctica.

#### 11. Examen Médico

Este examen es el medio por el cual se conoce el estado de salud del candidato por lo que debe ser aplicado a todos los niveles de la empresa.

#### 12. Contratación

El penúltimo paso del proceso de selección es la contratación, se notificara a la persona que se eligió para ocupar el puesto vacante. Se puede decir que es aquí donde se establece una relación más formal con el nuevo empleado

#### 13. Control de proceso de selección

Se puede definir este último paso como la verificación del proceso de selección mediante evaluaciones periódicas que se le hacen al nuevo empleado. El objetivo radica en constatar si el proceso de selección tuvo el éxito deseado por la empresa y si cumplió con su objetivo.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

**ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO:**

- Área que solicite personal.
- Recursos Humanos

**ÁREA RESPONSABLE DEL PROCESO:**

- Recursos Humanos

**REGISTRO, FORMULARIO O IMPRESOS:**

- Formulario solicitud de empleo
- Guía de entrevista personal

**SALIDA QUE GENERA EL PROCESO:**

- Selección de personal

**TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCESO:**

- 7 días

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### **NOMBRE DEL PROCESO:**

### **PROCESO DE INDUCCIÓN A PERSONAL**

### **OBJETIVO DEL PROCESO:**

Integrar al nuevo trabajador, brindando orientación general sobre la organización y las funciones que desempeñará dentro de la misma.

### **PROCEDIMIENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO:**

- Inducción General
- Inducción Específica
- Evaluación

### **DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:**

La inducción comienza desde que el candidato entrega su solicitud y se le da la bienvenida, se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir, normalmente se considera terminada cuando el empleado ha tenido suficiente tiempo para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo.

Tomar en cuenta que todo personal que ingresa necesita de apoyo, seguridad y aceptación, de tal forma que las actividades realizadas deben ser muy cordiales.

Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que el proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas:

#### **ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

**Plan de inducción general**, información general, proceso productivo y políticas generales de la organización:

- Información de la organización.
- Conocer la Historia de la Organización
- Visión, misión y sus objetivos.
- Estructura de la organización.
- Ubicación de servicios: comedor, baños, atención médica.
- Reglamento interno.
- Medidas de emergencia.

**Inducción específica**, realizar las siguientes actividades, como orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar:

- Políticas de Personal.
- Condiciones de Contratación.
- Plan de beneficios para el trabajador.
- Prestaciones y beneficios
- Días de Descanso.
- El trabajo a desempeñar.
- Horarios, días de pago.
- Forma de Pago.

**Evaluación**, se debe llevar una monitorización de la actividad del empleado, con la finalidad de ver cómo se va adaptando al puesto y corregirle y aclarar las dudas que tenga. El proceso de seguimiento puede durar días, semanas, o meses.

### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO:

- Áreas con ingreso de nuevo personal
- Área de Recursos Humanos

### ÁREA RESPONSABLE DEL PROCESO:

- Recursos Humanos

### REGISTRO, FORMULARIO O IMPRESOS:

- Condiciones de contratación

### SALIDA QUE GENERA EL PROCESO:

- Inducción a personal nuevo

### TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCESO:

- Inducción general y específica 5 días
- Evaluación máximo 12 meses

### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### **NOMBRE DEL PROCESO:**

**SERVICIO EN EL RESTAURANTE**

### **OBJETIVO DEL PROCESO:**

Describir el desarrollo general del área de Alimentos y bebidas el cual constituye un proceso fundamental dentro de la empresa hotelera, por ser una fuente de ingreso importante, junto con el hospedaje.

### **PROCEDIMIENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO:**

1. Compra de alimentos y bebidas
2. Elaboración de alimentos
3. Almacenamiento de Alimentos y Bebidas
4. Limpieza de restaurante
5. Eventos

### **DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:**

#### **1. Compra de alimentos y bebidas**

Como en los demás departamentos del hotel cada área incluida Alimentos y Bebidas solo debe presentar una Orden de Requisición (en este caso se lo realiza de manera semanal), al departamento de compras.

#### **2. Elaboración de alimentos**

Las áreas de preparación de productos crudos y elaborados deben estar completamente independientes y climatizadas, los utensilios, depósitos y el personal no pueden intercambiarse, evitando cualquier manifestación de entrecruzamiento de los procesos.

#### **ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

El proceso de elaboración tiene como objetivo la transformación de un alimento inicialmente crudo para la obtención de un alimento distinto y transformado, lo más sabroso y adecuado para su ingesta.

Se debe tomar en cuenta que el Hotel ofrece el servicio de Desayuno incluido, por lo mismo se tiene archivado un repertorio de recetas, los cuales son monitoreados constantemente, realizando actualizaciones posibles para brindar siempre un servicio de calidad al huésped.

Realizar una buena planeación en la elaboración de menús es un paso que tiene una gran importancia, ya que si se realiza de manera correcta tanto la planeación de platos principales como los que lo acompañan podrían reducirse los desechos y por lo tanto los gastos de la preparación.

Para realizar la planeación del menú se debe:

- Tomar en cuenta a los clientes
- Satisfacer las necesidades nutricionales de los clientes
- Respetar el presupuesto establecido
- Ayudar a crear la imagen del servicio de alimentación ofrecida

Se requiere variedad en los siguientes aspectos:

- Textura, se trata de la estructura de los alimentos y como estos son detectados en la boca del comensal, ya sean crujientes, granulosos, blando. Suaves y/o gomoso.
- Consistencia, se refiere al nivel de viscosidad, densidad o firmeza que presenta el alimento, pudiendo ser gelatinoso, fluido áspero, líquido espeso, entre otras presentaciones.
- Color, es un aspecto muy importante para la presentación de los platillos, ya que este le brinda presentación y un cierto atractivo visual.

### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

- En el momento de la elaboración del menú se debe tener cuidado al combinar los colores, algunos podrán resultar desagradables y poco apetitosos, así mismo si se ofrece un platillo con un color único.
- Sabor, es importante tener un balance en la combinación de sabores principalmente los salados, ácidos, amargos, dulces, picantes.
- Forma, este aspecto es una cuestión de creatividad al momento de servir los alimentos, pudiendo presentarse en diferentes maneras, ya sea en cubos, tiras, ralladas, bolas, entre otras presentaciones.
- Humedad, este aspecto pretende evitar que se presente una monotonía en los platillos, es decir, realizar combinaciones de alimentos secos con algunos jugosos y evitar servir dos preparaciones con la misma consistencia.
- Método de preparación, en este punto se pretende evitar que se presente preparaciones similares o repetidas como lo son los fritos, asados o hervidas.

### 3. Almacenamiento de Alimentos y Bebidas

Todo producto natural o artificial, elaborado o no, que ingerido aporta al organismo humano los nutrientes y la energía necesarios para el desarrollo de los procesos biológicos. Quedan incluidas en la presente definición las bebidas no alcohólicas, y aquellas sustancias con que se sazonan algunos comestibles y que se conocen con el nombre genérico de especia.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

- En el momento de la elaboración del menú se debe tener cuidado al combinar los colores, algunos podrán resultar desagradables y poco apetitosos, así mismo si se ofrece un platillo con un color único.
- Sabor, es importante tener un balance en la combinación de sabores principalmente los salados, ácidos, amargos, dulces, picantes.
- Forma, este aspecto es una cuestión de creatividad al momento de servir los alimentos, pudiendo presentarse en diferentes maneras, ya sea en cubos, tiras, ralladas, bolas, entre otras presentaciones.
- Humedad, este aspecto pretende evitar que se presente una monotonía en los platillos, es decir, realizar combinaciones de alimentos secos con algunos jugosos y evitar servir dos preparaciones con la misma consistencia.
- Método de preparación, en este punto se pretende evitar que se presente preparaciones similares o repetidas como lo son los fritos, asados o hervidas.

### 3. Almacenamiento de Alimentos y Bebidas

Todo producto natural o artificial, elaborado o no, que ingerido aporta al organismo humano los nutrientes y la energía necesaria para el desarrollo de los procesos biológicos. Quedan incluidas en la presente definición las bebidas no alcohólicas, y aquellas sustancias con que se sazonan algunos comestibles.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

#### Almacenamiento seco

Esta área es donde se almacenan alimentos secos como alimentos enlatados, cereales, harina, azúcar, galletas, té, café y otros alimentos no perecederos. El almacenista como responsable de dicha actividad debe seguir las siguientes pautas para un adecuado almacenamiento:

- Mantener la bodega de almacenamiento limpia, seca y ordenada.
- El almacenamiento de los insumos o productos terminados se realizará ordenadamente en pilas o estibas con separación mínima de 60 centímetros con respecto a las paredes perimetrales, y disponerse sobre paletas o tarimas elevadas del piso por lo menos 15 centímetros de manera que se permita la inspección, limpieza y fumigación. No se deben utilizar estibas sucias o deterioradas.
- En los sitios o lugares destinados al almacenamiento de materias primas, envases y productos terminados no podrán realizarse actividades diferentes a estas.
- Los empaques no deben estar húmedos, mohosos o rotos.
- Inspeccionar los alimentos almacenados y utilizar kardex con el sistema PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir) para que los alimentos más antiguos se consuman primero.
- Los productos deberán estar separados adecuadamente según su tipo.
- Todos los lotes, especialmente los productos enlatados, han de ser inspeccionados en relación a la presencia de hundimientos, corrosión, infestación, fecha de caducidad, antes de permitir su almacenamiento.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Empacados en sacos:

- Cereales empacados en sacos como (arroz, harinas), azúcar, leguminosas, deben apilarse en forma cruz sobre la plataforma, esto para que permita la circulación de aire por debajo.
- Ubicar no más de ocho sacos por arrume.
- Empacados en cajas.
- Verificar que la caja contenga lo que corresponde
- Colocar una sobre otra en la forma adecuada que indica (¡ este lado arriba)

#### Almacenamiento refrigerado

Todos los alimentos perecederos, especialmente los alimentos de alto riesgo (productos lácteos, carnes cocinadas, pescados y carnes de ave) deben almacenarse en refrigeración para evitar ser contaminados por bacterias perjudiciales.

La refrigeración a temperaturas por debajo de 4°C inhibe el crecimiento de la mayoría de las bacterias patógenas pero no las mata, por lo tanto los cuartos refrigerados mantendrán temperaturas entre 2,5 °C a 6°C.

Durante el almacenamiento de los alimentos en refrigeración es necesario:

- Revisar las temperaturas de la unidad de refrigeración y llevar registro diario en el formato de control de temperatura del cuarto frío.
- No sobrellenar los refrigeradores, porque dificultan la limpieza y obstaculizan la circulación de aire frío.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

- Guarde los alimentos ácidos en vasijas de peltre, vidrio, o porcelana, nunca en vasijas de aluminio o cobre.
- No conservar en refrigeración alimentos calientes, pues esto eleva la temperatura interna del refrigerador, lo que estimula el crecimiento bacteriano.
- Inspeccionar, rotular y fechar los alimentos que se almacenen. Emplear el método PEPS de rotación de mercancía: Primeras Entradas Primeras Salidas.
- Evitar abrir las puertas del refrigerador más de lo necesario y cerrarlas cuanto antes. La puerta del cuarto frío abierta supone la elevación de la temperatura interna, lo que estimula el crecimiento bacteriano, la contaminación y la alteración del alimento.

#### 4. Limpieza de restaurante

- La limpieza de restaurante se realizará después de media hora concluidos horarios de servicio en el restaurante (desayuno, almuerzo y cena), correspondientemente.
- Como primer paso en todo proceso de limpieza se deben recoger y desechar los residuos de producto, polvo o cualquier otra suciedad adherida a las superficies que van a ser limpiadas.
- Se debe enjabonar las superficies a limpiar esparciendo la solución de jabón con una esponja, cepillo o escoba.
- Una vez que toda la superficie esté en contacto con el jabón diluido, se procede a restregar las superficies meticulosamente de modo que toda el área que está siendo tratada se encuentre completamente limpia.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

La superficie se deja en contacto con el jabón por un periodo de dos a cinco minutos, este tiempo puede prolongarse dependiendo del tipo de superficie a limpiar y del tipo de jabón que se esté utilizando.

- El enjuague final se hace con suficiente agua potable, proveniente de una manguera con suficiente presión, de modo que el agua arrastre totalmente el jabón.
- La desinfección se hace cuando la superficie está completamente limpia, para lo cual se utiliza una disolución de cloro o algún otro agente desinfectante.
- La concentración del agente desinfectante varía según el tipo de superficie que se esté desinfectando.
- La capa de solución desinfectante se deja sobre la superficie por un tiempo mínimo de 10 minutos, en el caso del cloro no es necesario enjuagar.

#### Limpieza y colocación de la cristalería

- Los cubiertos estarán limpios y lustrados, no están doblados, ni tendrán manchas ni partículas de comida. Usará la cantidad correcta para cada tipo de comida. Estarán colocados en la dirección adecuada.
- La vajilla estará lustrada, limpia, sin partículas de comida, manchas de agua o roturas. No habrá manchas en las tazas. Utilizará el tipo de vajilla correcto para cada período de comida específico. Los diseños de la vajilla serán iguales.

### 5. Eventos

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

#### Organización Administrativa

Reserva de Salones

Salón, Fecha en que se registra la reserva.

Nombre del cliente, domicilio y teléfono, tipo de Banquete, Hora, Número de personas, Observaciones.

Presupuesto del Banquete

Menú: Especificando el nombre de cada plato, bebidas y aperitivos.

Pueden ser de: Coffee Breaks, Desayunos, Almuerzos, Cenas o Picaderas.

Forma en que se ha de realizar cada servicio y montaje.

Observaciones a cocina y pastelería

#### RECEPCIÓN

Para que informe a los empleados que estén pendientes a la llegada de los invitados y puedan indicarles a su entrada por la puerta principal, al lugar a donde deben dirigirse.

#### Ama de llaves:

Para que se encargue de la limpieza de los salones y zonas próximas, antes y después de cada servicio

#### Servicios técnicos - departamento de mantenimiento:

Para indicarle la necesidad de luces, sonidos, aire acondicionado, colocación de carteles o decoraciones, tarimas, pistas de bailes, etc.

#### Contabilidad:

Avisar sobre la forma de pago en que se realiza el banquete, y si es preciso algún cajero para el mismo.

#### Compras

Si se requiere comprar algo especial para el servicio de los invitados que pueden asistir especialmente si son personalidades.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

#### Carta de evaluación

Al día siguiente de haber dado el servicio, el departamento de Alimentos y Bebidas, remitirá una carta a gerencia, sobre la evaluación de servicio al cliente o a la empresa. Es importante conocer a través de esta carta lo bien o mal que haya salido el servicio.

#### Facturación

Al finalizar un servicio de banquete se debe de confeccionar la factura, haciendo constar en ella el número de Invitados, precio por cubierto y los conceptos extras que se hayan contratado o producido durante el servicio.

#### Reservaciones y archivos

Regularmente las reservaciones se producen a través de llamada telefónica o por escrito (Cartas o Fax) y procedemos a asentarla en el Libro de Reservaciones de Banquetes bloqueando tentativamente una fecha y el salón.

#### Confirmaciones

Sólo se entiende por confirmado cuando el cliente haya dado el anticipo requerido. En ese caso de cancelación antes de las 48 horas se retendrá el 50% del anticipo; y en caso de que sea después de 24 horas el hotel reservara el total del depósito. Este lineamiento se le hará saber al cliente por escrito.

#### Tipo de montaje según los servicios

Es donde se monta una mesa presidencial para el número de personas que previamente haya indicado el cliente. Frente a la misma se montarán las mesas del resto de los invitados.

**Cóctel:** para este tipo de servicio el montaje no tiene complicaciones; pues solo se trata de montar un bar mostrador desde donde servir las bebidas y montar la mesa para las comidas.

### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Desayunos, Almuerzos y Cenas, el montaje para estos servicios puede ser de varias formas de manera convencional, según el número de invitados.

#### Montaje de mesas y sillas

En la colocación de las mesas y las sillas debemos tratar de que los comensales no les den totalmente la espalda a la mesa principal o a la atracción principal del evento. Las mesas y las sillas deberán estar colocadas simétricamente, limpias y perfectamente equilibradas sobre sus patas. Las sillas centralizadas y paralelas con los bordes de las mesas.

#### Mesa imperial:

Se trata de una mesa rectangular de 1.80m, de ancho y de largo según el número de invitados. Este tipo de mesa puede utilizarse desde 12 hasta 60 personas, si el salón lo permite. Esta mesa no puede ser muy larga pues resulta poco íntimo por la distancia tan grande que hay de una cabecera a otra

#### Confección de menús

La confección de menús para banquetes es uno de los puntos más importantes a tener en cuenta, ya que de su composición y precio depende en gran parte el éxito de la contratación del servicio. En principio, existen una serie de menús, tipo standard que sirve para podérselos entregar al cliente, cuando éste acuda en visita de información.

#### Se debe tener en cuenta lo siguiente:

Considerar que por encargo de una persona y organización hay que satisfacer a distintas personas, cuyos gustos, edades y salud suelen ser muy variados. Debe considerarse la religión y nacionalidad de los invitados. Por lo general a los extranjeros les gusta llegar a un país, degustar los platos típicos del mismo, pero sin que ello les suponga un cambio demasiado brusco que pueda alternar momentáneamente su salud.

### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

#### **Tipos de menu**

Coffee Breaks:  
Desayunos  
Menú Fijo Emplatado  
Menus Buffets  
Menú de Bocado  
Menú Tema

#### **Personal que participa en el departamento de eventos**

##### **Jefe de eventos:**

Este proporciona las facilidades para lograr los estándares de calidad y eficiencia establecidos, mantiene un liderazgo en los departamentos de Cocina, Almacén, y Steward para mantener el mejor servicio a los clientes en eventos y banquetes.

##### **Jefe de Ventas:**

El objetivo de las ventas es proporcionar el mayor número de clientes y eventos lo cual representara ingresos para el hotel.

##### **Camarero de Banquetes:**

Es responsable de brindar el servicio de alimentos y bebidas de la zona asignada dentro del salón.

##### **Bartender de eventos:**

Es responsable de la preparación y servicio de las bebidas y cócteles que se sirven en los Bares de los eventos.

#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## HOTEL SAJAMA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

#### **Chef de Banquete:**

Es responsable de coordinar y supervisar el adecuado funcionamiento de las cocinas de banquetes, en cuanto a la preparación de las órdenes de comidas para lograr una buena presentación y buen sabor; dentro del costo unitario de elaboración pre - establecido.

#### **Cocinero de banquetes**

Son responsables ante el Chef de Banquetes de la preparación y presentación de las órdenes de comidas de banquetes.

#### **Chef Steward de Banquetes:**

Es responsable en coordinar con el Chef de Banquetes las decoraciones y presentación de los montajes de buffet de la limpieza y ordenamiento de los equipos de cocina de Banquete.

### ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO:

- Área de Restaurante (Alimentos y Bebidas)
- Área de Recepción
- Compras y Almacén
- Ventas (para opción eventos)

### ÁREA RESPONSABLE DEL PROCESO:

- Área de Restaurante (Alimentos y Bebidas)

### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



HOTEL SAJAMA  
MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

**SALIDA QUE GENERA EL PROCESO:**

- Servicio en el Restaurante

**TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCESO:**

- Restaurante en el hotel - Diario
- Eventos - según contrato

**ACTUALIZACIÓN**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



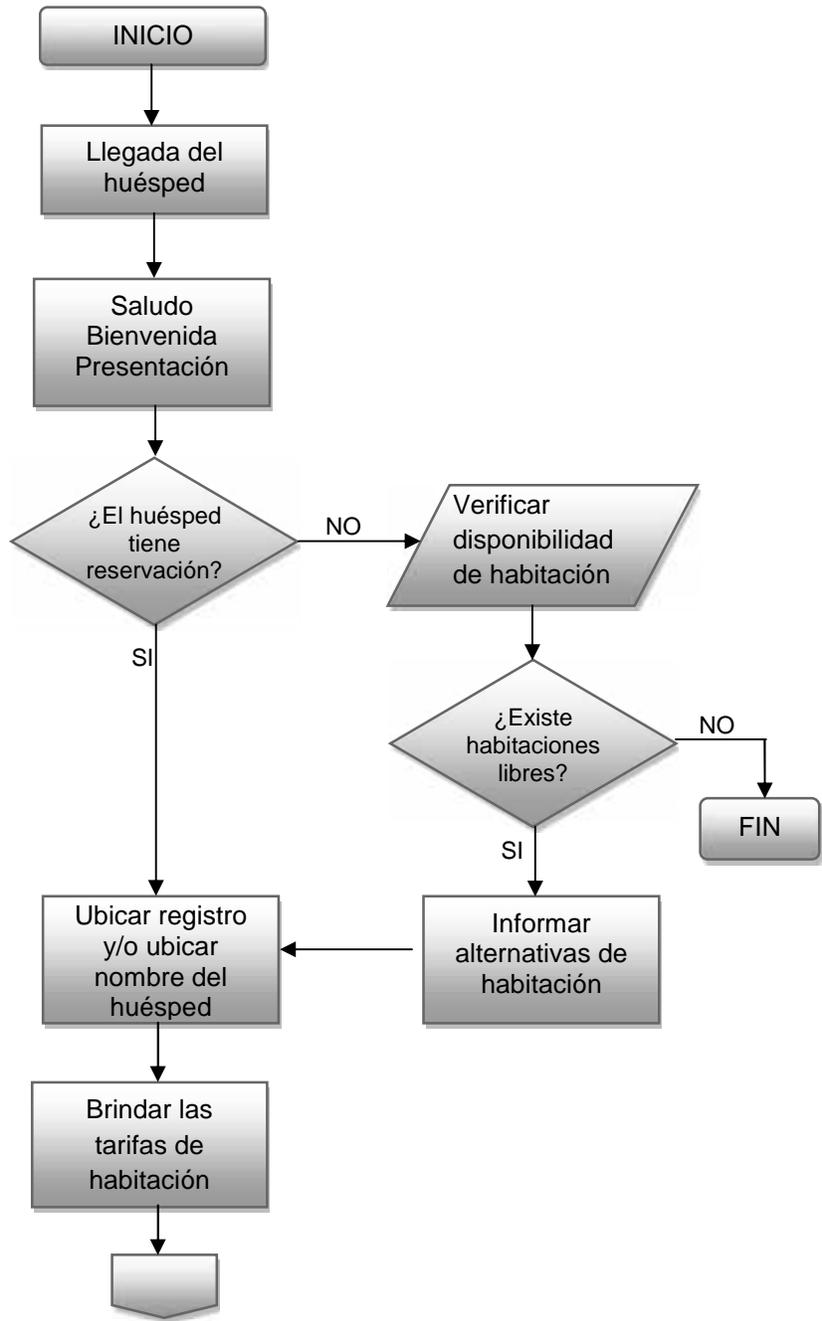
## RECEPCIÓN DE HUESPED

### CHECK-IN

**INSUMOS**

**OPERACIONES**

**RESULTADOS**



### ACTUALIZACIÓN

**ELABORADO**

**REVISADO**

**APROBADO**

Firma:

Firma:

Firma:

Fecha:

Fecha:

Fecha:



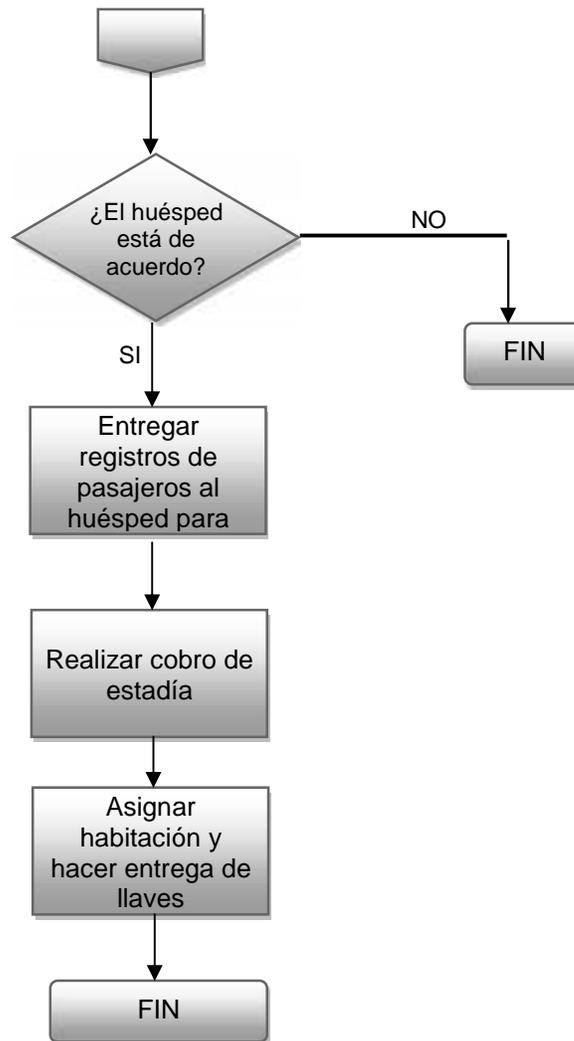
## RECEPCIÓN DE HUESPED

### CHECK-IN

INSUMOS

OPERACIONES

RESULTADOS



### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO

REVISADO

APROBADO

Firma:

Firma:

Firma:

Fecha:

Fecha:

Fecha:



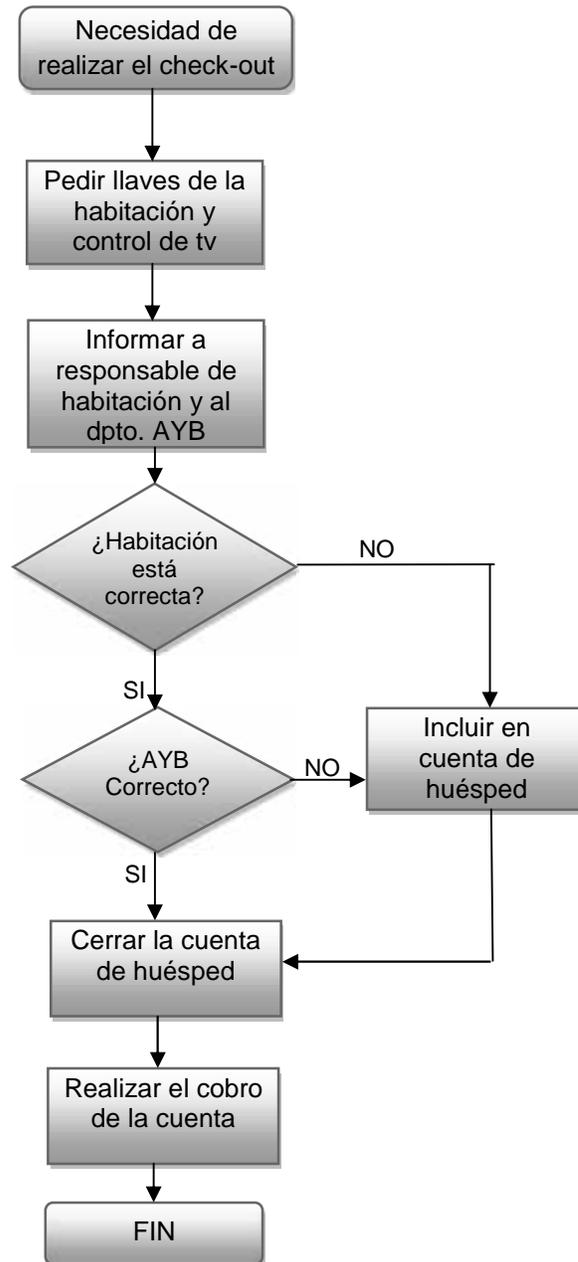
## SALIDA DE HUESPED

### CHECK-OUT

**INSUMOS**

**OPERACIONES**

**RESULTADOS**



### ACTUALIZACIÓN

**ELABORADO**

**REVISADO**

**APROBADO**

Firma:

Firma:

Firma:

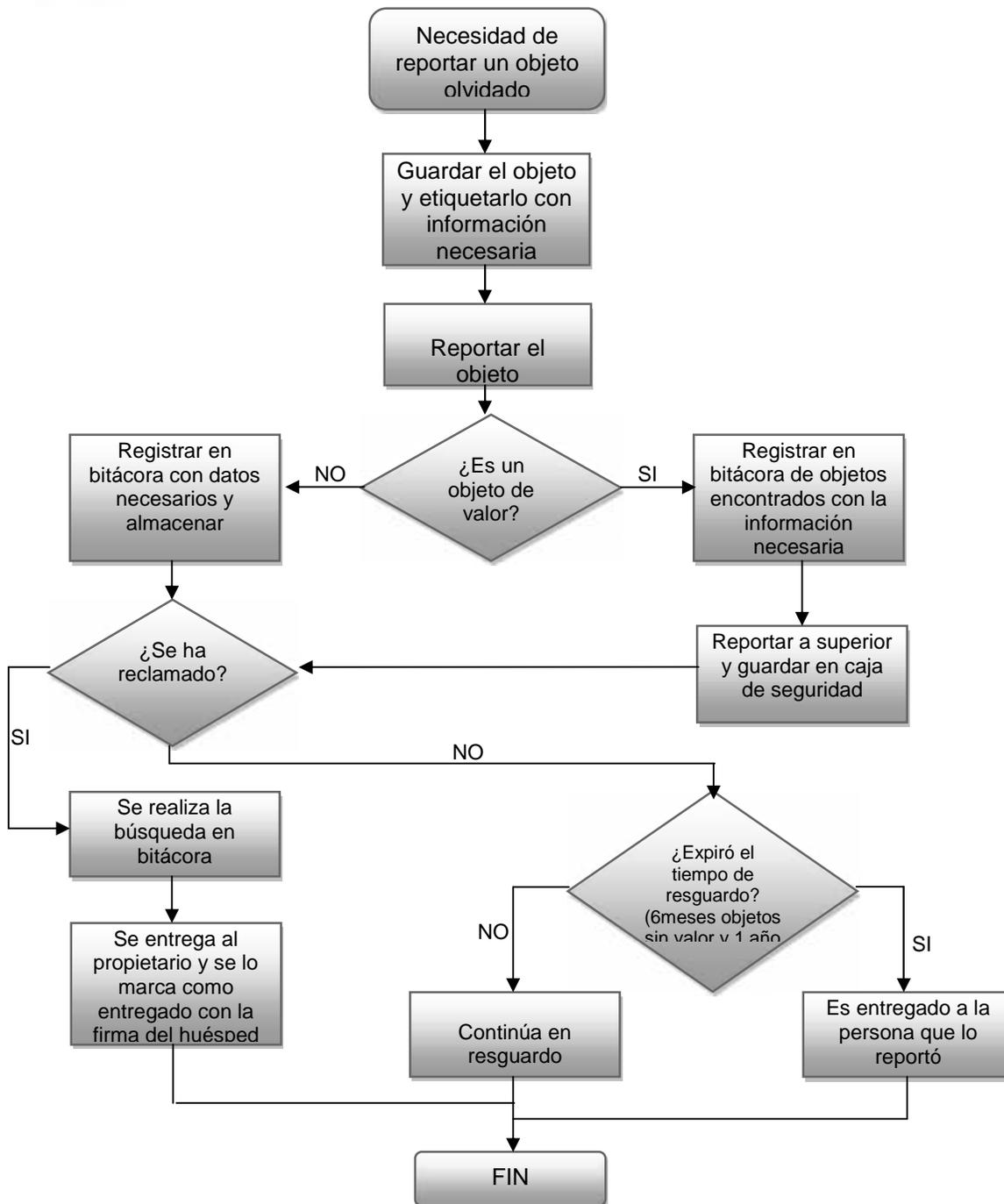
Fecha:

Fecha:

Fecha:



## CONTROL DE OBJETOS OLVIDADOS



### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



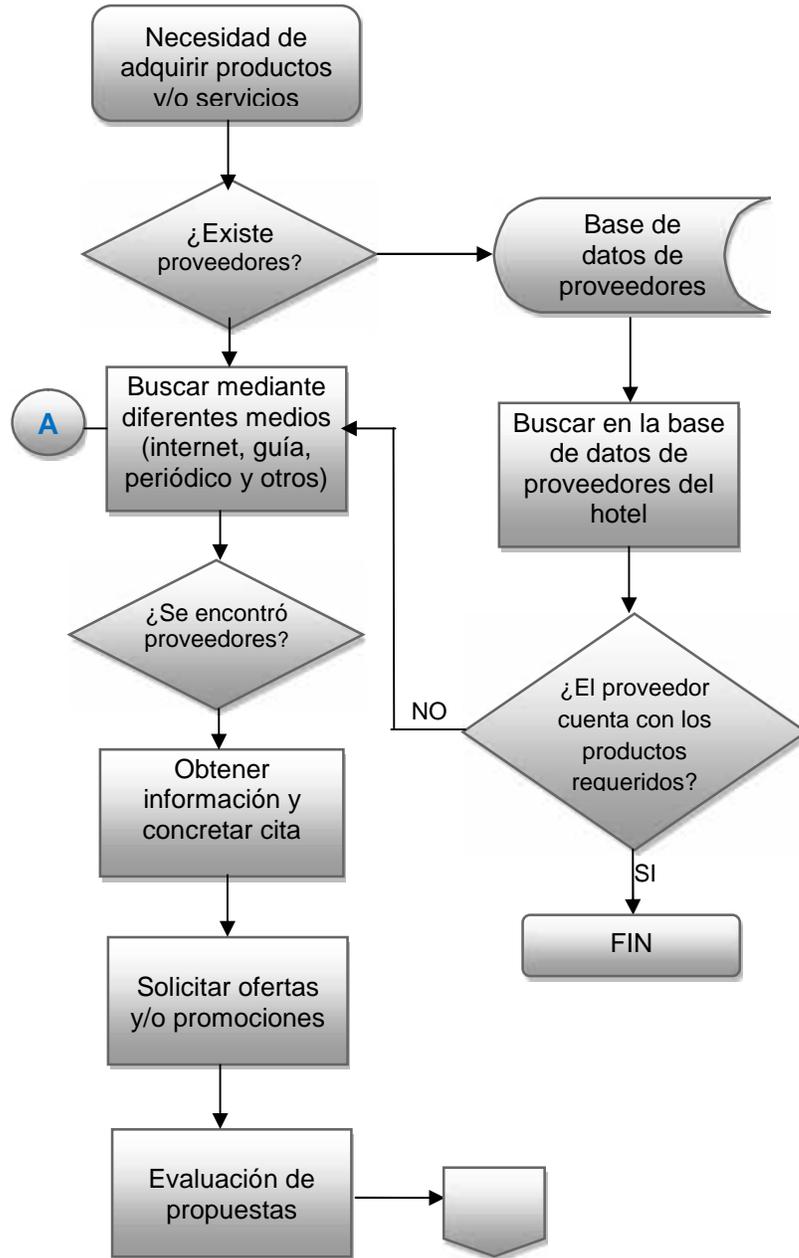
**COMPRAS**

**BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

**INSUMOS**

**OPERACIONES**

**RESULTADOS**



**ACTUALIZACIÓN**

**ELABORADO**

**REVISADO**

**APROBADO**

Firma:

Firma:

Firma:

Fecha:

Fecha:

Fecha:



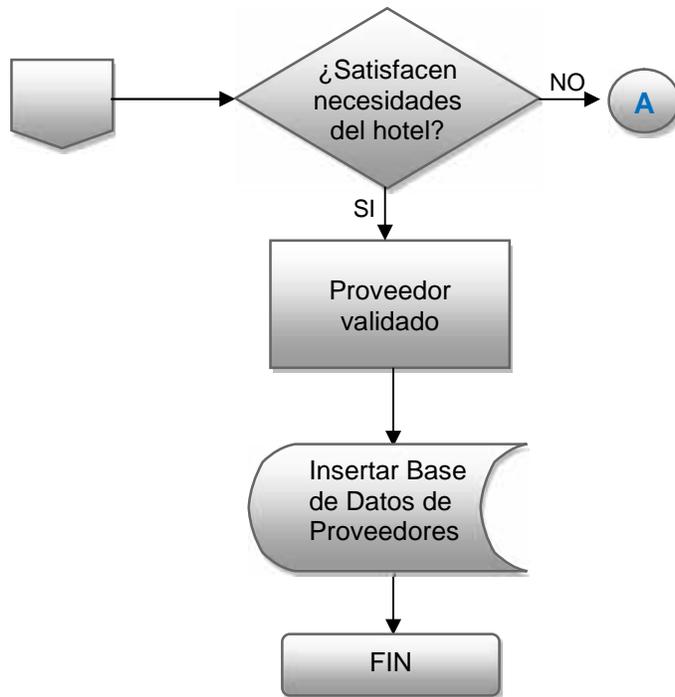
## COMPRAS

### BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

INSUMOS

OPERACIONES

RESULTADOS



### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO

REVISADO

APROBADO

Firma:

Firma:

Firma:

Fecha:

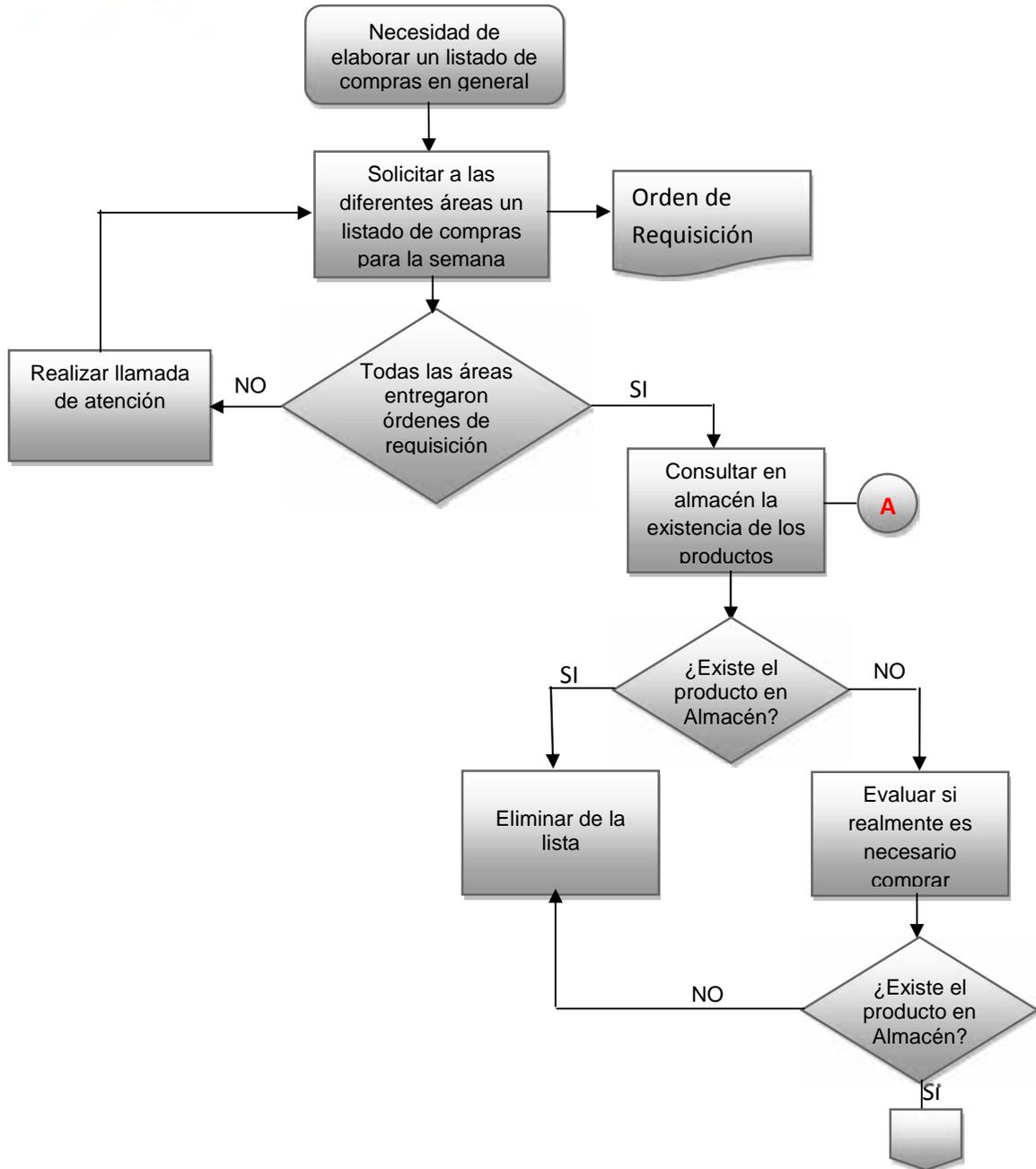
Fecha:

Fecha:



## COMPRAS

### ELABORACIÓN DE LISTADO DE COMPRAS EN GENERAL



#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



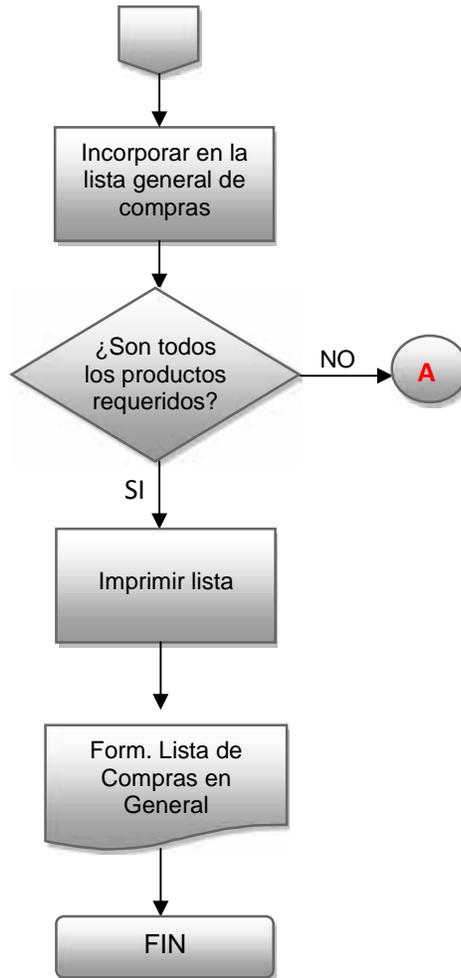
## COMPRAS

### ELABORACIÓN DE LISTADO DE COMPRAS EN GENERAL

INSUMOS

OPERACIONES

RESULTADOS



### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO

REVISADO

APROBADO

Firma:

Firma:

Firma:

Fecha:

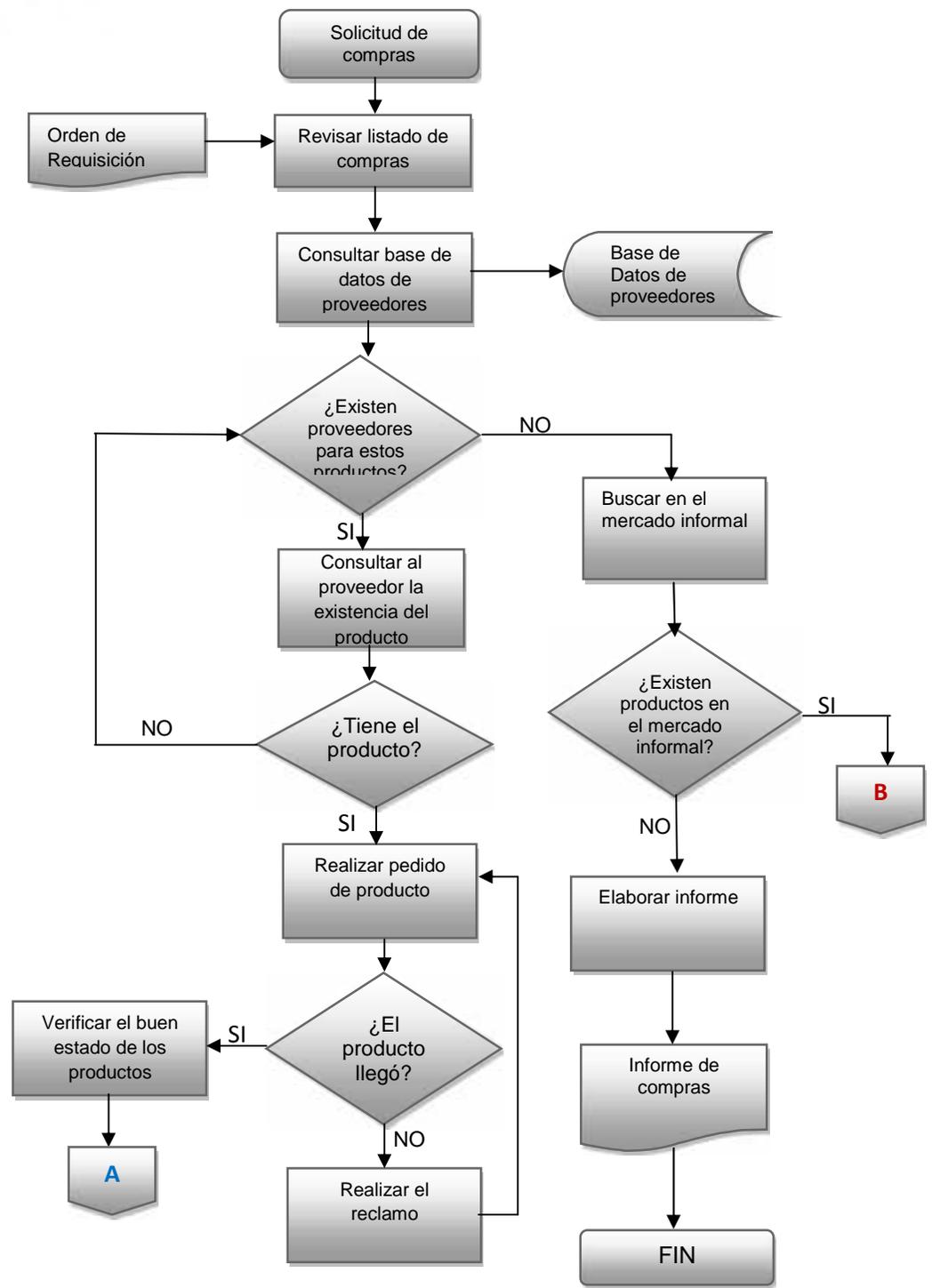
Fecha:

Fecha:



## COMPRAS

### COMPRA DE INSUMOS



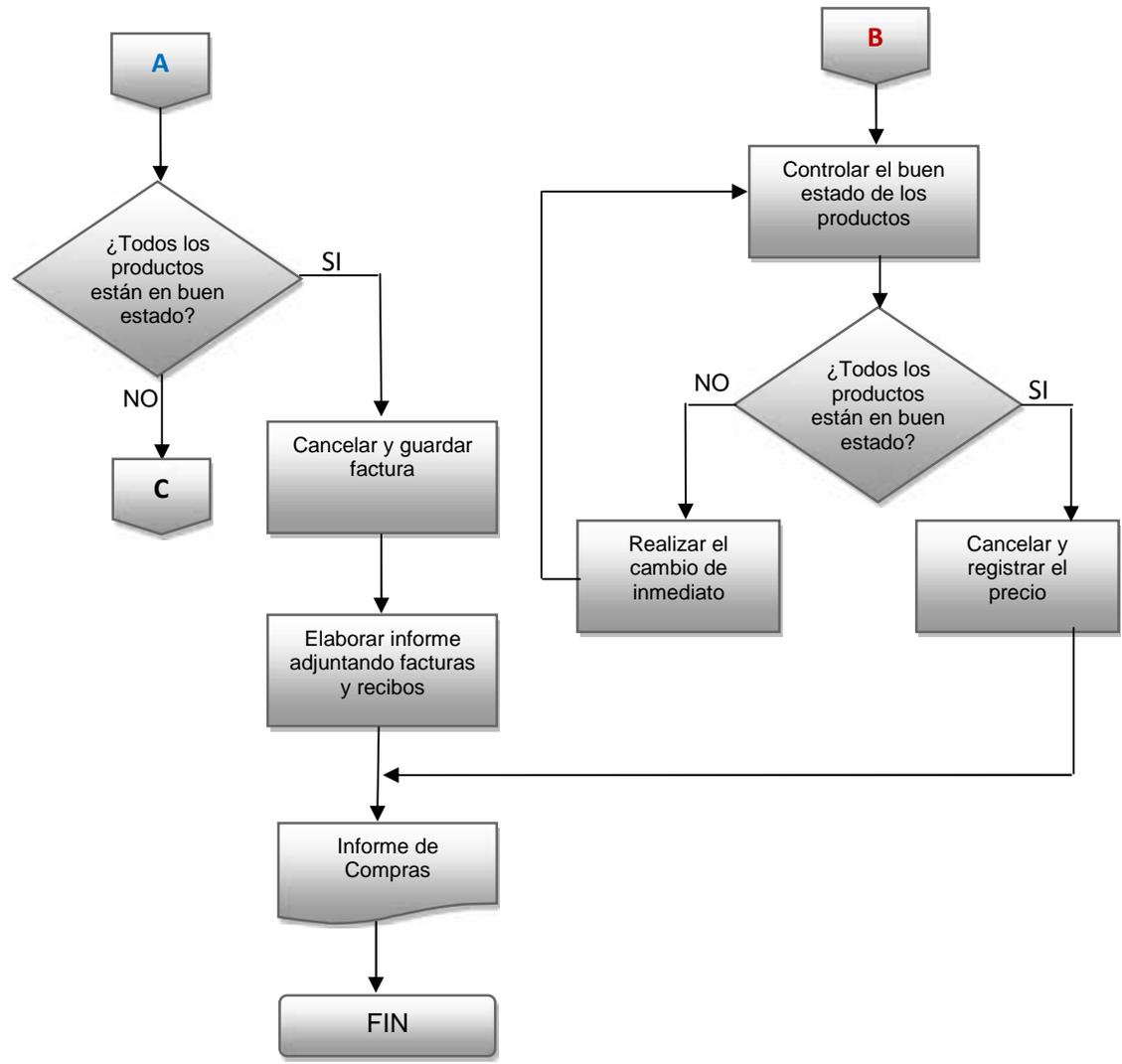
#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



# COMPRAS

## COMPRA DE INSUMOS



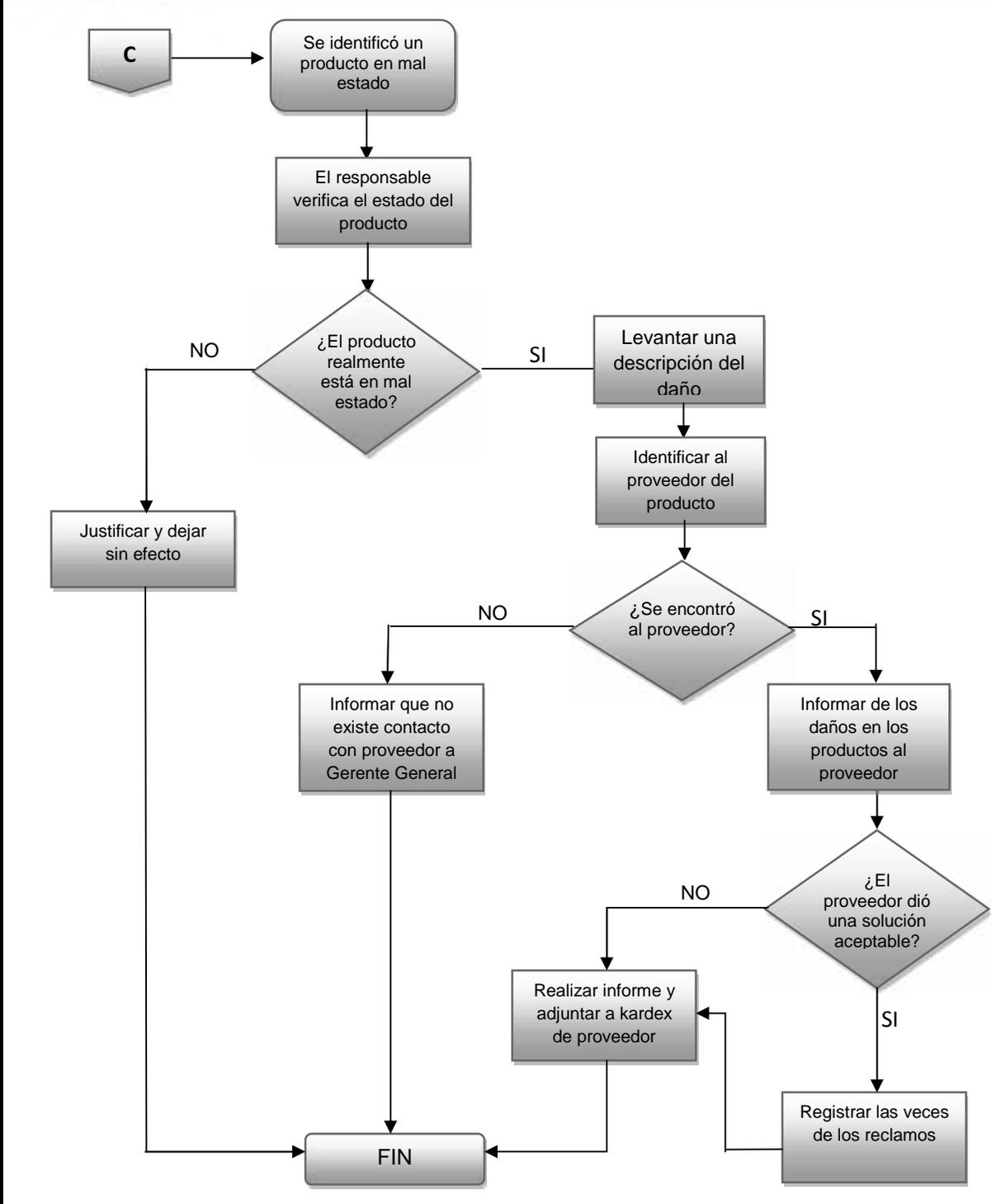
### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## COMPRAS

### RECLAMO DE PRODUCTOS EN MAL ESTADO

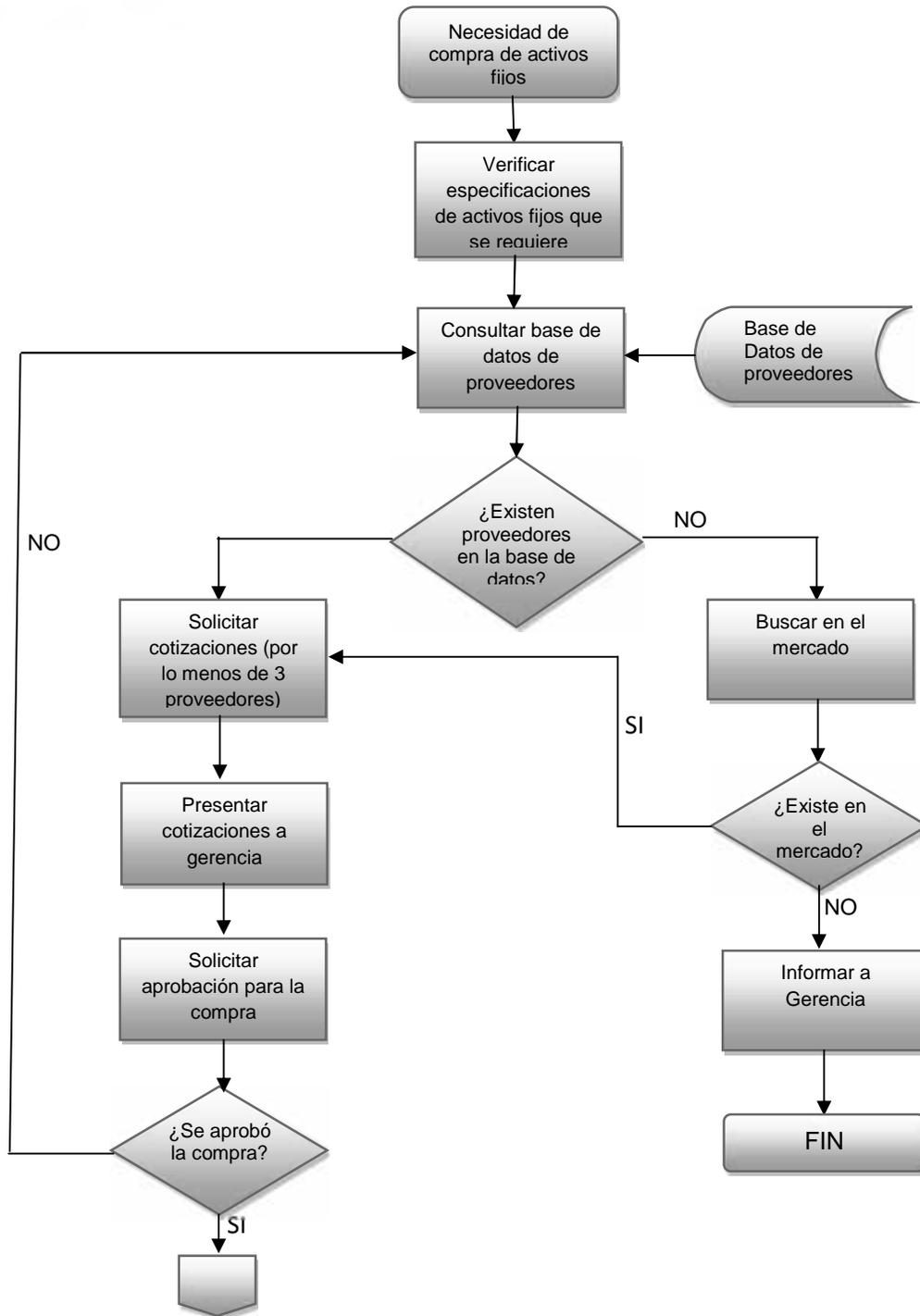


ACTUALIZACIÓN		
ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



# COMPRAS

## COMPRA DE ACTIVOS FIJOS



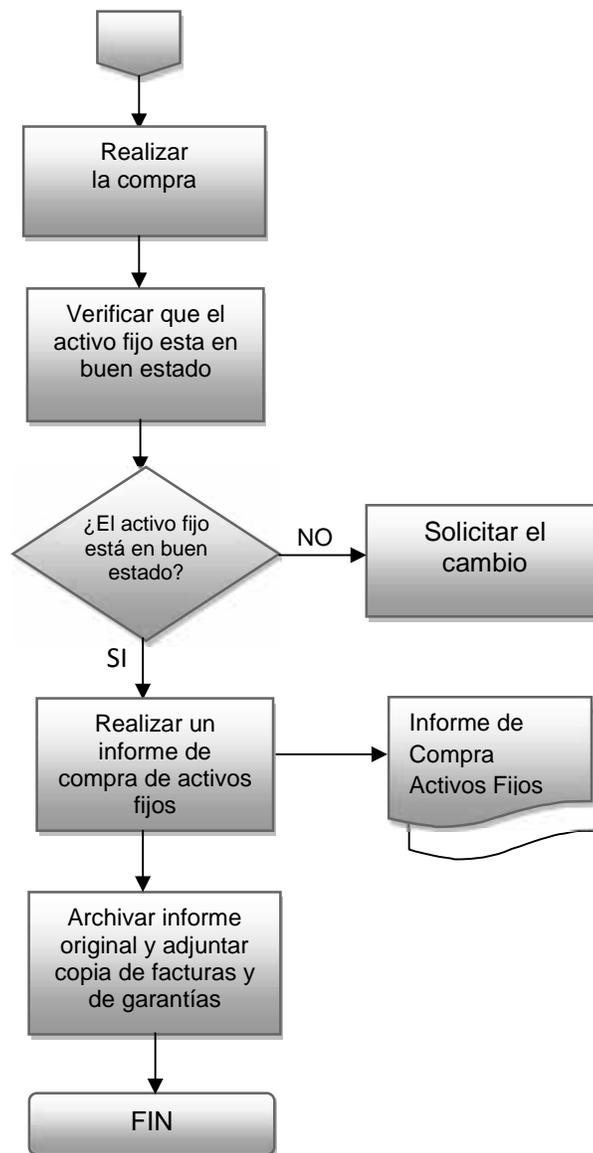
### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## COMPRAS

### COMPRA DE ACTIVOS FIJOS



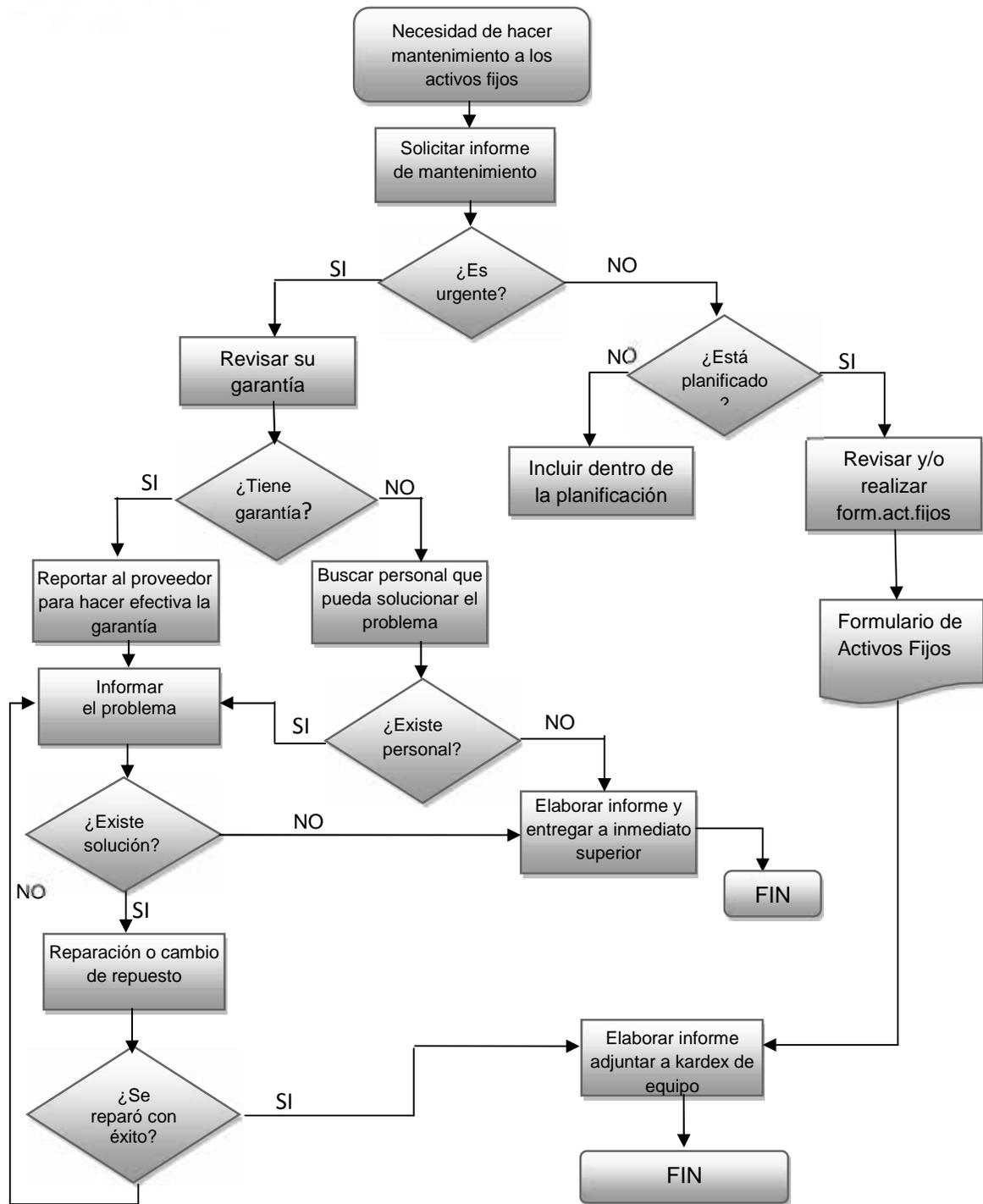
#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## MANTENIMIENTO DE ACTIVOS FIJOS

### MANTENIMIENTO PREVENTIVO



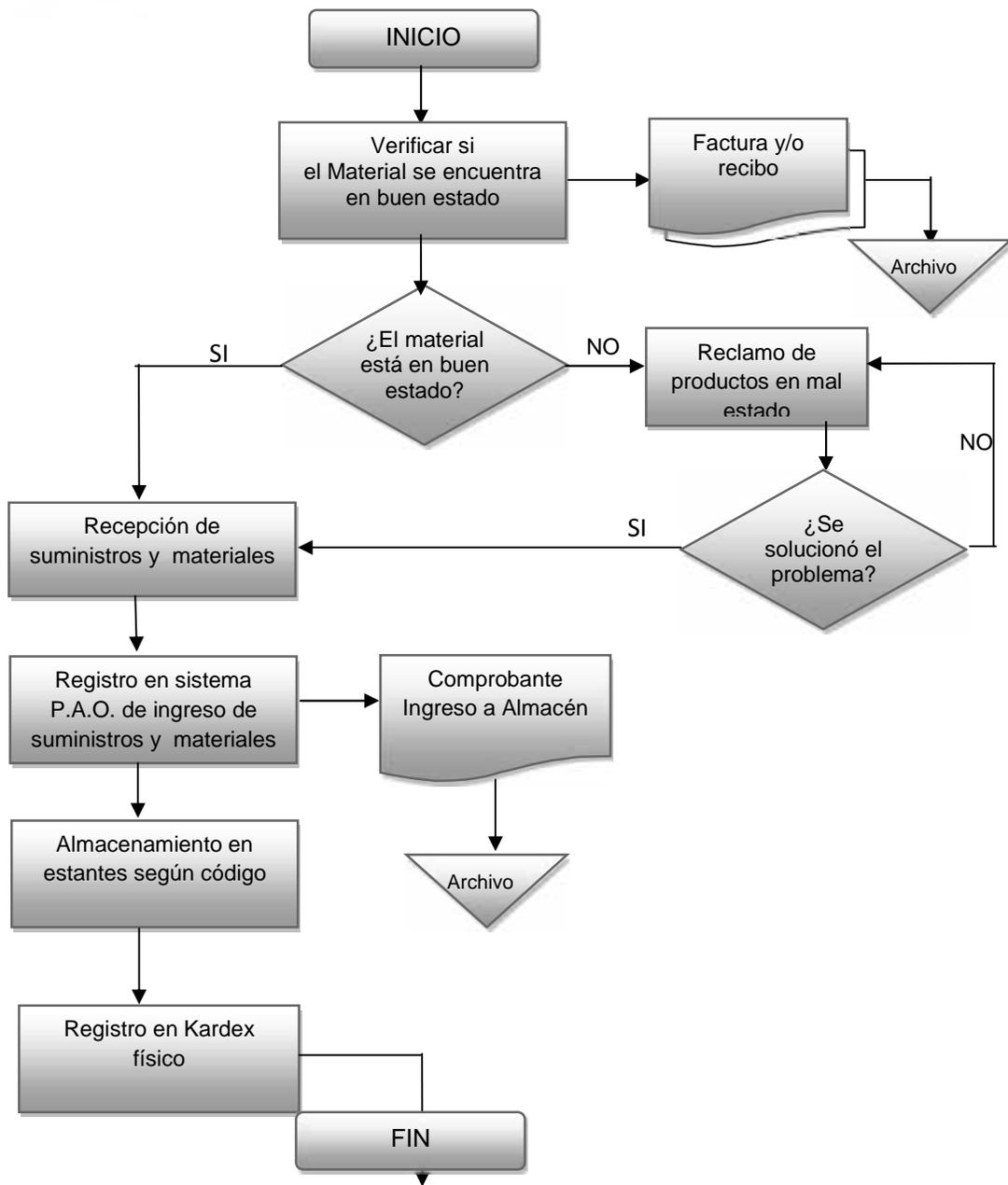
### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



## ALMACÉN

### RECECIÓN DE SUMINISTROS Y MATERIALES

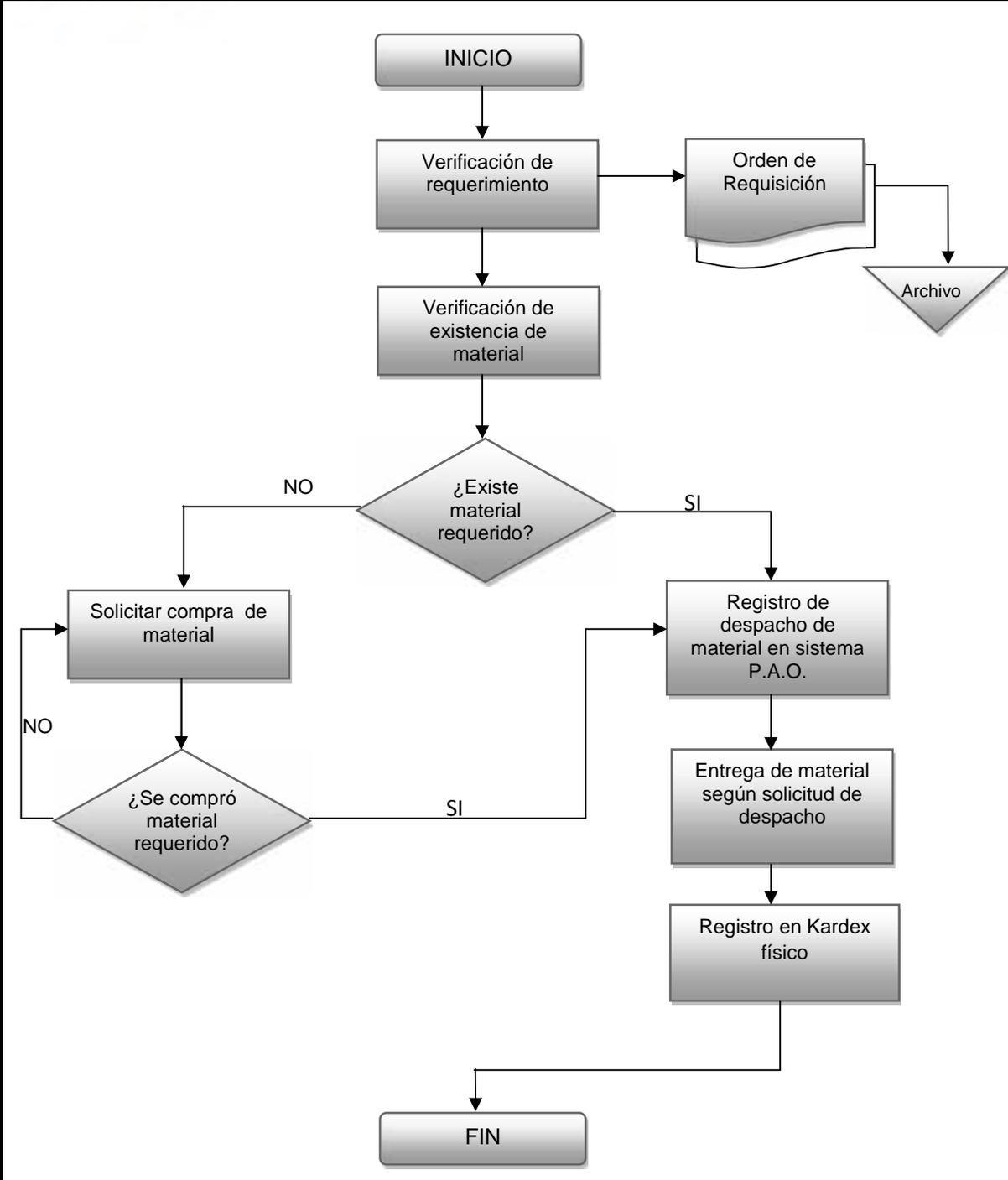


#### ACTUALIZACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:



**ALMACÉN**  
**DESPACHO DE SUMINISTROS Y MATERIALES**



**ACTUALIZACIÓN**

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

## CONCLUSIONES

El Manual de Funciones y procedimientos se relaciona con el rendimiento laboral, debido que en el Manual se detallan las características de cada puesto de trabajo, las responsabilidades y competencias que debe tener el trabajador por lo cual incide directamente con el rendimiento laboral del mismo. Mientras más clara sea la definición de un puesto, las actividades a realizar y la comprensión de las relaciones de autoridad y las relaciones informales con otros puestos se evitarán conflictos y la productividad de las personas aumentará.

El objetivo principal de este proyecto es realizar la propuesta de un Manual de Funciones y Procedimientos para el Hotel Sajama S.R.L., el mencionado documento se halla en terminando el capítulo V. También se lograron cumplir los objetivos específicos, los cuales se detallan a continuación:

Mediante los métodos y técnicas de investigación que se utilizó según capítulo III, se pudo de identificar algunas deficiencias en las operaciones que actualmente realiza el personal dentro del Hotel Sajama, además de encontrarse sin actualización la estructura orgánica, y los manuales de funciones y procedimientos, se refleja el detalle en el capítulo V del presente proyecto.

Se realizó la designación y reasignación de algunas funciones y procedimientos actualizando procesos para coadyuvar a que exista resultado eficaz en el desempeño de las funciones que realiza el personal del Hotel Sajama, lo indicado se encuentra dentro del Manual de Funciones y Procedimientos, correspondientemente.

Se realizó diagramas de flujo, los cuales demuestran en gráficos los procesos redactados, para un mejor y sencillo entendimiento, los mismos se encuentran después de cada proceso redactado, dentro del Manual de Procedimientos.

Se obtuvo un documento final el cual fue el último objetivo del proyecto, mismo que será de gran utilidad ya que cuenta con procedimientos que se realizan actualmente dentro de las actividades del Hotel, además será un instrumento de formación y referencia para el Gerente General del Hotel Sajama.

## **RECOMENDACIONES**

Revisar y actualizar por lo menos una vez al año cada uno de los manuales, para asegurar su aplicación continua y sobre todo analizar y estudiar cada propuesta de cambio sugerida por el nivel direccional de la organización.

Dar a conocer por medio de un despliegue total el contenido de cada uno de los manuales a todo el personal que desempeña sus funciones en el Hotel Sajama.

Proveer de al menos una copia completa de los manuales a cada área o departamento para que sea fuente de consulta, enriquecimiento personal y global.

Mantener y velar por la mejora continua tanto de procesos, formas, manuales y métodos de trabajo dentro del hotel, mediante un proceso de mejora continua, para poder estar cada vez más cerca de la mayor eficiencia posible dentro de las actividades que realiza el Hotel.

Crear un comité de calidad dentro del hotel, cuya función sea velar que las políticas, objetivos, procesos, deberes y responsabilidades sean cumplidos en la organización, mediante la comunicación, el trato profesional y responsable entre jefes y subordinados.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto – Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, 2002, Primera Edición.
2. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones Octava edición 2007
3. FRANKLIN Fincowsky Enrique Benjamín Organización De Empresas Tercera edición 2001
4. HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto y otros. *Metodología de la Investigación*. Edit. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de CV. 2004.
5. MEJÍA, Raúl. Metodología de la Investigación. Bogotá-Colombia. 2008.
6. MÉNDEZ Álvarez, Carlos Eduardo; Metodología – Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, Impreso en Colombia, 1995.
7. ORTEGA Mariño, Macario; Organización, Edición III Planeta, Impreso en Bolivia, 1999.
8. SABINO CARLOS. “Proyecto de Investigación” .Ed. 2002.
9. ZORRILLA, Santiago; SILVESTRE MÉNDEZ, José; "Diccionario de Economía", Edit. Limusa, 1999.



**ANEXOS**



## REGLAMENTO INTERNO

### GENERALIDADES

Las presentes normas constituyen el Reglamento Interno para el personal y cada trabajador de esta empresa al recibir un ejemplar del mismo, queda obligado a la observancia de todas y cada una de sus cláusulas.

Estas disposiciones podrán ser modificadas por la empresa, lo que se hará conocer ya sea en forma directa y por escrito a cada uno de los dependientes o por medio de notas u órdenes de servicios que serán insertadas en avisadores especiales ubicados en lugares visibles a todo el personal.

### CONDICIONES DE INGRESO:

**Artículo 1º:** Serán requisitos indispensables para ingresar como empleado u obrero en esta empresa:

- a) Justificar identidad y edad con documentos legales. Los mayores de 18 años con cédula de identidad o libreta militar.
- b) Presentar certificados de trabajos anteriores, si hubiere tenido otra ocupación, y número afiliación a la AFP.
- c) Someterse al examen pre ocupacional a cargo del médico de la empresa o en el establecimiento que indique la misma, aportando todos los datos que se le requieran que tendrán el valor de declaración jurada. Se deberá someter a los reconocimientos médicos periódicos que disponga la empresa.
- d) Suscribir y completar la solicitud de empleo y los formularios que la empresa indique, antes y durante la relación contractual, los que tendrán carácter de declaración jurada no siendo responsable el empleador -en ningún caso- por las consecuencias que pudieran surgir de manifestaciones falsas u omisiones maliciosas, sin perjuicio del derecho que tiene la misma de aplicar las sanciones pertinentes una vez comprobadas las mismas.

- e) Someterse, cuando la empresa así lo disponga, a exámenes de capacidad que podrán servir de base para la fijación de nuevos sueldos o jornales, premios o pase de categoría.
- f) Obligarse a producir con la mayor eficiencia y comprometerse a desempeñar de buena fe las funciones que se le confían.
- g) Fijar su domicilio
- h) Conocer el presente reglamento y comprometerse a su cumplimiento.

#### ASISTENCIA, HORARIOS Y PERMISOS:

**Artículo 2º:** Todo el personal está obligado a ajustar su asistencia a los horarios que la empresa tiene establecidos o los que pudiera establecer según las tareas que se realicen y las necesidades del trabajo.

**Artículo 3º:** El personal deberá encontrarse en su puesto de trabajo a la hora fijada para su iniciación.

**Artículo 4º:** Las disposiciones relacionadas con la entrada y salida deberán ser cumplidas rigurosamente por el personal salvo casos de fuerza mayor o permiso otorgado por la empresa.

**Artículo 5º:** El personal que por razones especiales deba faltar a su trabajo, solicitará el correspondiente permiso por escrito a la empresa, quien avalará las causas para su otorgamiento o denegación. En idéntica forma se procederá con los permisos de salida antes de finalizar la jornada de labor.

Los primeros deberán solicitarse con un día de anticipación y los segundos en la primera hora de trabajo. Con posterioridad a esos términos no se dará curso a ningún pedido, salvo caso de fuerza mayor.

**Artículo 6º:** En todos los turnos existirá una tolerancia de cinco minutos en llegada sin descuento de tiempo, y hasta un máximo de tres veces por mes calendario, excedida esta tolerancia, todo dependiente que llegue tarde deberá previamente exponer el motivo que ocasionó la demora, reservándose la empresa el derecho de permitir o denegar la entrada, sin perjuicio del descuento salarial pertinente y de la pérdida de premios por asistencia y puntualidad, además de la aplicación de sanciones correctivas adecuadas.

## ENFERMEDADES INCULPABLES:

**Artículo 7º:** Todo empleado u obrero deberá someterse en cualquier momento a los exámenes y/o verificaciones médicas que la empresa disponga en forma individual o colectiva, ya sea en cumplimiento de disposiciones legales o por propia determinación del empleador.

**Artículo 8º:** El trabajador que deba faltar a sus tareas por causa de enfermedad o accidente inculpable, deberá comunicarlo a la empresa dentro de las primeras cuatro horas de la iniciación de su turno de trabajo, indicando el lugar donde se encuentra.

El aviso podrá ser realizado personalmente o telefónicamente por el mismo empleado y si este estuviera imposibilitado por algún familiar, amigo o vecino.

Si el aviso fuera telefónico cualquiera de los nombrados deberá concurrir a la empresa a confirmar personalmente la enfermedad o accidente donde firmará el Cuaderno de Inasistencias para constancia de la empleadora, dentro de esa jornada.

**Artículo 9º:** La omisión del aviso traerá aparejada la pérdida del derecho a retribuciones por causa de enfermedad o accidente inculpable durante todo el tiempo de su ausencia, sin perjuicio de las sanciones disciplinarias que por igual motivo imponga el empleador en razón del incumplimiento del deber de diligencia y colaboración, salvo que la enfermedad o accidente -teniendo en consideración su carácter y gravedad- resulte luego inequívocamente acreditada.

**Artículo 10º:** Si el trabajador da parte de enfermo y el médico de la empresa encargado de efectuar la verificación de la enfermedad no lo encontrare en su domicilio, notificará en dicho domicilio de su visita con tal propósito.

En tal supuesto el trabajador deberá demostrar donde se encontraba en ese momento u horario. La falta de pruebas hará pasible al dependiente de la pérdida de su remuneración, consideración de la/s inasistencia/s como injustificada/s a los fines de la percepción de premios por asistencia y aplicación de las sanciones correctivas pertinentes.

**Artículo 11º:** En caso que el certificado médico presentado por el trabajador no coincidiera con el criterio profesional, días de licencia y/o fecha de alta del servicio médico de la empresa, ésta solicitará Junta Médica a la autoridad de aplicación a los efectos pertinentes.

En tal circunstancia se solicitará también a dicha Junta que indique los días de licencia por enfermedad que corresponden y otorgue el alta en el momento oportuno.

**Artículo 12°:** En todos los casos de enfermedades crónicas, de larga duración o enfermedades infecto-contagiosas, etc, no se admitirá el reintegro del trabajador antes de haber pasado por el servicio médico de la empresa, quien resolverá su admisión.

**Artículo 13°:** El trabajador no está obligado a seguir las prescripciones que eventualmente pudiera dar el médico de la empresa, pero tiene la obligación de permitir la verificación de su estado de salud y vigilar el curso de la enfermedad o accidente inculpable. Caso contrario no se justificarán las inasistencias posteriores al último reconocimiento.

A tales fines deberá someterse al contralor médico, permitiendo la revisión clínica, análisis pertinentes y las radiografías del caso, que serán a cargo de la empleadora.

**Artículo 14°:** Si el trabajador se retirara indispuerto del trabajo, este solo hecho no significa que se encuentre enfermo. Si éste así lo considera se ajustará a lo dispuesto en los artículos 7° a 13° de este Reglamento.

#### AUSENCIA AL TRABAJO:

**Artículo 15°:** El dependiente que no pueda concurrir al trabajo por cualquier causa de fuerza mayor, queda sujeto a las mismas normas establecidas en el artículo 7° al 13° de este Reglamento Interno.

**Artículo 16°:** Toda ausencia al trabajo por más de una jornada sin previo aviso o no reuniendo la comunicación las formalidades enunciadas en el artículo 8° de este Reglamento, dará lugar a que la empresa intime al dependiente a reintegrarse al trabajo en el término de 24 horas, bajo apercibimiento de considerar su ausencia como abandono de trabajo.

#### DOMICILIO:

**Artículo 17°:** En el momento de su ingreso el trabajador deberá indicar a la empresa de inmediato y por escrito cualquier cambio de su domicilio y/o teléfono.

El domicilio últimamente denunciado en constancia que guardará la Empresa, es el único que se tomará en cuenta a todos los fines que hacen a la relación de trabajo y su extinción, siendo válida cualquier notificación efectuada en el mismo, se encuentre o no presente el trabajador.

#### CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS:

**Artículo 18°:** Esta prohibido que el personal ingrese a las instalaciones de la empresa no autorizado expresamente.

Para sacar del establecimiento material, insumos, herramientas y otros aunque fueran de propiedad del personal y no hayan sido declaradas al entrar- deberán pedir con anticipación al encargado la pertinente autorización. Toda persona que intente salir con materiales de su propiedad sin la regular autorización será pasible de sanciones disciplinarias. En caso que esos materiales fueran de propiedad de la empresa, tal incumplimiento podrá ser causal justificada de despido.

#### VESTUARIOS:

**Artículo 19°:** El personal que deba cambiarse de ropa para trabajar tiene a su disposición un vestuario con casilleros individuales, donde podrá guardar la ropa y sus efectos personales, recomendándose no dejar valores pues la empresa no se responsabiliza de cualquier falta o sustracción.

Los casilleros podrán ser inspeccionados en cualquier momento en presencia del interesado, por una persona autorizada por la empresa, estando vedado guardar en los mismos otros elementos que no sean efectos personales indispensables.

Periódicamente, y cuando la empresa lo disponga, los casilleros deberán dejarse abiertos y vacíos, a fin de proceder a su desinfección. A tal efecto se colocarán los avisos necesarios en lugares visibles.

## HERRAMIENTAS Y OTROS ELEMENTOS DE TRABAJO:

**Artículo 20°:** Es obligación primordial del trabajador usar debidamente y conservar en buen estado las máquinas, herramienta, instrumentos, muebles, ropa y demás elementos que se le confían para la prestación de sus servicios, debiendo devolverlos -cuando ello sea pertinente- en iguales condiciones que las que le fueran entregadas, salvo el deterioro natural, destrucción que provenga de caso fortuito, vicio de la cosa o hechos de terceros ajenos a la voluntad del trabajador.

Deberá comunicar a su jefe inmediato cualquier falla que advierta en los mismos a fin de ser subsanada inmediatamente.

## SEGURIDAD E HIGIENE:

**Artículo 21°:** El personal debe observar rigurosamente las medidas que la empresa establezca para prevenir accidentes y en particular para velar por la buena conservación de los dispositivos de seguridad impuestas, será pasible de sanción disciplinaria pertinente configurando culpa grave su negligencia.

## REUNIONES:

**Artículo 22°:** El personal no podrá efectuar reuniones de ninguna naturaleza dentro del establecimiento, salvo autorización expresa de la Administración.

## TABLEROS AVISADORES:

**Artículo 23°:** Las notas u órdenes de servicio que interesen al personal serán insertadas en avisadores especiales o entregadas personalmente. Todos los trabajadores deben cumplirlas estrictamente, al igual que las que se den verbalmente o por cualquier otro medio. Está prohibido al personal fijar cualquier tipo de aviso sin autorización de la Administración.

#### LIMPIEZA:

**Artículo 24°:** Se deberán mantener limpios y ordenados los lugares de trabajo, herramientas y otros elementos. El Encargado de la Sección asumirá personalmente la responsabilidad de ello, debiendo entregar en buenas condiciones de limpieza al que le siga en el turno, quien recibirá el mismo dejando constancia en el parte de cualquier anomalía.

#### COLECTAS:

**Artículo 25°:** Las listas solicitando contribuciones están prohibidas y la inobservancia de esta disposición será considerada falta grave. Sólo podrán llevarse a cabo tales listas o cualquier modalidad de colectas con autorización expresa de la empresa.

#### VACACIONES:

**Artículo 26°:** La Administración fijará anualmente las fechas de iniciación de las vacaciones anuales de acuerdo a las disposiciones legales y al convenio colectivo de trabajo vigente, tomando en especial consideración a las necesidades del trabajo.

Todo aquel que desee o necesite tomar su licencia anual en una fecha determinada, deberá solicitarla por escrito, con una anticipación de 30 días por lo menos para que la Administración de la empresa estudie si dentro de las posibilidades del trabajo puede concederse como requiere el trabajador.

#### LEGAJO PERSONAL Y CAMBIO DE ESTADO FAMILIAR:

**Artículo 27°:** Para cada empleado, la empresa llevará al día un registro donde además de sus datos personales y los formularios iniciales, contendrá las siguientes anotaciones:

- a) Asistencia y puntualidad.
- b) Faltas cometidas y las respectivas medidas aplicadas.

- c) Iniciativas, hechos o acciones que importen un ejemplo y estímulo para el personal en general.
- d) Carpeta médica.
- e) Calificaciones que por varios conceptos merezca de sus superiores.
- f) Promociones y aumentos de sueldo o jornal.

**Artículo 28°:** Todo empleado u obrero que tenga un cambio en su estado familiar, deberá comunicarlo inmediatamente a la empresa acompañando documentación correspondiente que lo acredite.

#### REGLAMENTO DE SECCIONES:

**Artículo 29°:** Todo el personal deberá dar cumplimiento estricto a las reglamentaciones internas de cada sección que se dicten, y a las órdenes que la empresa imparta a través del personal responsable.

#### REMUNERACION:

**Artículo 30°:** El pago de sueldos o jornales correspondiente a cada trabajador será abonado por la empresa de conformidad a lo establecido por la Ley General del Trabajo.

#### ADELANTOS DE REMUNERACIONES:

**Artículo 31°:** Todo dependiente que desee solicitar un anticipo de su remuneración deberá llenar el formulario que proveerá la empresa, donde deberá anotar, además de su datos personales, la causa por las que requiere tal adelanto, a efectos que se analice debidamente el pedido y se tome resolución.

#### PROHIBICIONES:

**Artículo 32°:** Además de observar las normas generales de disciplina, educación y respeto recíprocos, que hacen a la colaboración y solidaridad entre las partes, el personal deberá cumplir estrictamente las disposiciones siguientes.

La enunciación de estos hechos es meramente informativa y no limitada, es decir, que no excluye otras situaciones que menoscaben la autoridad de la empresa o atente contra la buena o normal marcha de la misma.

**Artículo 33°:** El personal deberá abstenerse en particular de realizar los hechos o acciones siguientes, considerándose falta grave su inobservancia:

- a) Entrar o salir del establecimiento por otro lugar que no sea el fijado por las disposiciones de la empresa;
- b) Fumar en los recintos del establecimiento donde está prohibido hacerlo;
- c) Conversar o distraerse durante las horas de trabajo o distraer la atención de sus compañeros. El contacto entre el personal deberá limitarse exclusivamente en las horas de labor a los asuntos vinculados con el trabajo;
- d) Dormir durante el horario de trabajo;
- e) Dejar los grifos abiertos una vez hecho uso del servicio de agua;
- f) Tirar los papeles u otros residuos fuera de los recipientes destinados a esos fines;
- g) Dirigirse al superior jerárquico para formular consultas o quejas sin hacerlo previamente ante el superior inmediato;
- h) Vender cualquier tipo de mercaderías dentro del establecimiento;
- i) Llevar insignias políticas, religiosas, etc. a la vista y dentro de la planta;
- j) Faltar reiteradamente a las normas de asistencia y puntualidad;
- k) Realizar inscripciones o dibujos de cualquier orden sobre muebles o inmuebles propiedad de la empresa;
- l) Molestar, pelear, importunar, dirigirse bromas o faltarse el respeto entre sí y/o a sus superiores;
- m) Arrancar carteles o avisos colocados por la empresa, ensuciarlos o enmendarlos;
- n) Jugar, apostar o realizar cualquier tipo de juego de azar, o incitar a otros a hacerlo;

- ñ) Sacar paquetes de mercaderías o efectos pertenecientes a la empresa, como por ejemplo: herramientas o insumos cualquiera sea su valor y estado en que se encuentre, etc. Para ello la empresa se reserva el derecho de efectuar a la salida del personal las inspecciones y revisiones que juzgue convenientes y de acuerdo a las disposiciones legales;
- p) Hacer colectas, realizar suscripciones, distribuir volantes, pasar listas de cualquier naturaleza, sin autorización de la empresa;
- q) Cometer actos de indisciplina, sabotajes o injurias;
- r) Entrar al establecimiento con armas o con bebidas alcohólicas de cualquier tipo;
- s) Abandonar las tareas antes del horario de trabajo fijado;
- t) No usar o dejar de usar los elementos que la empresa provee y cuyo uso es obligatorio e indispensable para evitar accidentes o enfermedades del trabajo;
- u) Provocar, facilitar o participar en polémicas o discusiones sobre política, deportes, religión u otros temas, que pudieran perturbar el orden que debe existir en la empresa durante las horas de trabajo;
- v) Introducir en el establecimiento a personas ajenas al mismo;
- w) Atender o realizar llamados telefónicos en horas de trabajo, salvo aquellos casos urgentes y debidamente justificados;
- x) Recibir visitas en horas de trabajo;
- y) Realizar trabajos que no sean los indicados por los superiores;
- z) Hacer marcar por otras personas su ficha en el reloj de control;

#### HIGIENE PERSONAL:

**Artículo 34°:** El personal deberá presentarse al trabajo en condiciones de higiene.

A quienes se les entregue ropa de trabajo para el desempeño de sus tareas, se les exige que ésta sea lavada y planchada por lo menos una vez a la semana antes de ser utilizada, pudiendo la Administración oponerse al ingreso del dependiente en caso que no reúna estos requisitos.

#### INFRACCIONES Y SANCIONES DISCIPLINARIAS:

**Artículo 35°:** La inobservancia de cualquiera de las normas contenidas en este Reglamento Interno autoriza a la empresa a imponer las sanciones pertinentes, que consistirán -según la gravedad de la falta o reincidencia en:

- a) apercibimiento verbal, con llamada de atención;
- b) apercibimiento por escrito;
- c) suspensión;
- d) despido.

La enumeración precedente no es taxativa, sino simplemente enunciativa, no significando asimismo un orden de prelación, ya que la empresa aplicará la sanción -como se indicara precedentemente- en un todo de acuerdo con la gravedad y/o reiteración de las faltas.

**NORMA GENERAL:**

**Artículo 36°:** El presente Reglamento deroga y deja sin efecto cualquier otra disposición en contrario que hubiera emanado de la empresa o hubiere sido permitida por la misma, ya sea en forma verbal o escrita.



## **NORMAS INTERNAS DEL PERSONAL**

- Queda estrictamente prohibido el ingreso del personal al área de trabajo en estado de ebriedad.
- El personal deberá esmerarse en la limpieza de los locales, mobiliarios, cubertería, cristalería, en general.
- El personal deberá mostrar perfecta presentación profesional.
- Evitar conversaciones con otro empleado en asuntos de carácter personal.
- No dar órdenes a gritos
- No discutir con nadie, especialmente con clientes.
- Hablar siempre con propiedad
- Nunca comer durante el servicio
- No colocar las manos en los bolsillos
- Caminar rápido no correr
- No deberá usar perfumes o lociones fuertes, ni desodorantes con un olor muy penetrante.
- No debe nunca maquillarse de manera exagerada
- Recuerde usar el pelo recogido.
- No se puede fumar en ninguna de las áreas del hotel
- No masque chicle
- Muestre siempre una actitud positiva y atenta a las necesidades del huésped.
- No se involucre, ni opine sobre conversaciones de los invitados.
- Si un cliente hace una consulta y no tiene una respuesta inmediata, busque ayuda o diríjalo de forma cortés y adecuada.

## **NORMAS INTERNAS DE SERVICIO**

- Se prohíbe la venta ambulante de objetos dentro del hotel.
- La preparación de comidas y bebidas, se la realizara utilizando alimentos e ingredientes en perfecto estado de conservación.
- La adecuada presentación de cada plato, se encuentra de acuerdo con el rango del hotel.

- El trato hacia los huéspedes debe ser amable y cortés, atendiéndolos con rapidez y eficacia.
- Ser amable con los niños es un buen detalle de cortesía
- Jamás contar la propina frente al cliente
- Si el servicio del hotel se cerró y un cliente llega tarde, ser amable con él e informarle donde puede encontrar servicio.

## NORMAS INTERNAS DE CLIENTE

- Queda prohibido para el cliente fumar en cualquier área del hotel
- Queda prohibido el consumo de bebidas alcohólicas en exceso dentro del hotel
- El hotel se reserva el derecho de admisión
- Queda estrictamente prohibidas conductas inmorales y/o lenguaje inapropiado dentro del hotel
- El cliente deberá pagar por cualquier daño o perjuicio ocasionado en el hotel.
- Está prohibido el ingreso del cliente a áreas no autorizadas.
- El cliente cancelara en efectivo por la totalidad de su consumo en hotel