

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Unan-León

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



Monografía para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas.

Tema:

Propuesta de Manual de gestión para el proceso administrativo del Hotel Lady M, ubicado en la ciudad de León, durante el segundo semestre de 2017.

Autores:

Br. Lithsamara Mercedes Rueda Munguía.

Br. Josué David Solís Medina.

Tutor: Lic. Osmin Juárez Burgos.

León, 6 Septiembre del 2018.

“A La Libertad Por La Universidad”.

DEDICATORIA.

A Dios.

Por darme la oportunidad de vivir, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por regalarme una familia maravillosa personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis Padres Eugenio Rueda y Leana Munguía.

Por haberme dado la vida, apoyándome en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por todo su amor, por los ejemplos de perseverancia, integridad, ética y constancia que los caracterizan y que me ha infundado siempre para salir adelante.

A mis hermanos

A mis hermanos mayores Lesther, Harwin, José Ramón, gracias por estar siempre conmigo y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

¡Gracias a ustedes!

A mis maestros.

A todos mis profesores, no sólo de la carrera, sino de toda la vida, mil gracias porque con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación, lograron transmitir todos los conocimientos y actitudes para terminar exitosamente mis estudios.

Lithsamara Mercedes Rueda Munguía

AGRADECIMIENTO.

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerte **a ti Dios** por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

Gracias a **mis padres** por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí, gracias a mi madre por estar siempre pendiente en mis estudios impulsándome a salir siempre adelante; gracias a mi padre por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guían durante toda mi vida.

A **mi Tutor de tesis Lic. Osmín Juárez Burgos** por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como docente, por sus consejos, que ayudan a formarte como persona e investigador por su dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, ha logrado que pueda terminar mi tesis con éxito.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Lithsamara Mercedes Rueda Munguía

DEDICATORIA.

A Dios.

Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarte cada día más.

A mis papitos Maritza Bonilla y Orlando Flores

Por haberme educado y por haberme transmitido el camino correcto de la vida para poder ser un profesional. Gracias a sus consejos, por el amor que siempre me han brindado, por cultivar e inculcar ese sabio don de la responsabilidad, respeto, amabilidad y trabajo.

A mis padres Adriana Medina y Roberto Solís

Por darme todo en la vida, le agradezco el cariño, la comprensión, la paciencia y el apoyo que me han brindado para culminar mi carrera profesional.

A mi Hermano

Porque siempre he contado con él para todo, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido por el apoyo y amistad.

A mis maestros.

Gracias por su tiempo, por su apoyo, así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, en especial al Lic. Osmin Juárez por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

Josué David Solís Medina

AGRADECIMIENTO.

Agradecido a **Dios** que supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no renunciar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad, ni desfallecer en el intento.

A **mis Papitos y Padres**, por su apoyo incondicional, por estar presentes dándome aliento en los momentos difíciles, por dedicar tiempo y esfuerzo, y darme excelentes consejos en nuestro diario caminar.

A **todos los maestros, amigos, compañeros y demás personas a las que aprecio mucho**, por haber sido parte de mi vida en esta etapa maravillosa y por creer en mí y en mis capacidades para poder culminar con éxito la carrera profesional.

Josué David Solís Medina.

ÍNDICE

Capítulo I	1
1. <i>Introducción</i>	1
2. <i>Planteamiento del problema</i>	3
3. <i>Antecedentes</i>	4
3.1. Antecedentes históricos:.....	4
3.2. Antecedentes Investigativos Internacionales:	7
3.3. Antecedentes Investigativos Nacionales:	8
Capítulo II	9
2. <i>Objetivos</i>	9
2.1. Objetivo general.....	9
2.2. Objetivos específicos	9
3. <i>Justificación</i>	10
Capítulo III	12
3. <i>Fundamentación Teórica</i>	12
3.1. Marco Conceptual.....	12
3.2. Marco Teórico.....	18
3.2.1. Proceso Administrativo.....	18
3.2.2. Concepto de Proceso Administrativo.....	18
3.2.3. Elementos básicos del proceso Administrativo.....	19
3.2.4. Gestión Empresarial.....	29
3.3. Marco Referencial.....	33
Capítulo IV	35
4. <i>Diseño Metodológico</i>	35
4.1. Tipo de investigación.....	35
4.2. Área de estudio.....	35
4.3. Población.....	35
4.4. Tipos de muestreo y muestra.....	35
4.5. Fuentes de información.....	35
4.5.1. Fuentes primarias.....	35
4.5.2. Fuentes secundarias.....	35

4.6. Material y método de recopilación de la información.....	35
4.7. Procesamiento y Análisis de los datos	36
4.8. Criterios de selección	36
4.8.1. Criterios de inclusión del estudio.	36
4.8.2. Criterios de exclusión del estudio.....	36
4.9. Sesgos del estudio	36
4.9.1. Posibles sesgos del estudio.....	36
4.9.2. Control de sesgos.	36
4.10. Consideraciones éticas	36
4.11. Operacionalización de las variables.	37
Capítulo V.....	38
5. Análisis de resultados.	38
5.1. Entrevista	38
5.2. Encuesta.	41
5.3. Manual de Gestión para el proceso Administrativo.	49
5.3.1. Generalidades de la propuesta:.....	51
5.4. Objetivos de la propuesta.	52
5.4.1. Objetivo General.	52
5.4.2. Objetivos Específicos.	52
5.5. Diagnóstico de la situación actual (análisis FODA) del Hotel Lady M.	53
5.6. Diagnóstico Interno (PCI) perfil de capacidad interna.....	54
5.7. Perfil del talento humano:	55
5.8. Diagnóstico de la situación administrativa del Hotel Lady M.	56
5.9. Filosofía empresarial del Hotel Lady M.	58
5.9.1. Proceso Administrativo a seguir	59
VI. Conclusiones.	99
VII. Recomendaciones.	101
Bibliografía.....	102



Capítulo I

1. Introducción

En un mercado cada vez más competitivo y un mundo globalizado, las empresas están obligadas a cuidar y proteger los recursos que poseen, y emplearlos de tal manera que siempre obtengan una ventaja competitiva. Aun cuando una empresa se encuentre en una excelente posición en el mercado, es necesario que esta evalúe constantemente sus metas y objetivos, y los procedimientos llevados a cabo para cumplirlos.

La buena administración en una organización se convierte en un eslabón fundamental para alcanzar la eficiencia y eficacia en el manejo de cada una de las funciones administrativas y más cuando se observa que día tras día la mayoría de las organizaciones apuestan con mayor ambición a lograr crear estructuras administrativas que permitan y estén basados en una adecuada planeación, organización, dirección y control, en cada uno de los departamentos que la conforman y son los pilares de su rendimiento.

La finalidad de la presente monografía consiste en: Elaborar un Manual de gestión para el proceso administrativo del Hotel Lady M, ubicado en la ciudad de León, durante el segundo semestre de 2017. La relevancia de la investigación es que a través de su realización se proporcionó información real del manejo administrativo que se ha utilizado en el Hotel Lady M además de incluir en el estudio un manual de gestión administrativo diseñado en función de las fortalezas, debilidades y necesidades del Hotel en estudio.

La investigación se fundamenta en la aplicación de teorías administrativas enfocadas en gestión administrativa de: Chiavenato, Almeida, Burbano, Dessler, Koontz, Fayol, Porter, Serna y otras especialistas de la ciencia administrativa que se encuentran debidamente identificadas y desarrolladas en el marco teórico del presente estudio.



La monografía está estructurada en Capítulos de la forma siguiente: el **Capítulo I** está conformado por Tema, Planteamiento del problema y los Antecedentes. El **capítulo II** contempla los Objetivos y la Justificación. En el **Capítulo III** se presenta la Fundamentación teórica, compuesta por Marco conceptual, Marco teórico y el Marco referencial. El **Capítulo IV** lo conforma el Diseño metodológico. El **capítulo V** presenta el Análisis de resultados en donde se presenta la información recopilada a través de la entrevista, la encuesta y el desarrollo de la propuesta del Manual de gestión para el proceso administrativo del Hotel Lady M. El **capítulo VI** contiene las Conclusiones de la investigación en función de los objetivos y la información presentada. El **Capítulo VII** las Recomendaciones en función de las Conclusiones; seguido de la Bibliografía y los Anexos.



2. Planteamiento del problema

La gestión del proceso administrativo se utiliza para todo tipo de empresas y organizaciones tanto públicas como privadas; sin embargo, para la administración de empresas dedicadas a los servicios, aún no existe un lineamiento clave para seguir.

El problema principal identificado en el Hotel lady M es que la administración es empírica por parte de la propietaria, ya que tienen poco conocimiento en cómo administrar un negocio que brinda servicios de alojamiento, ocio, alimentación y bebidas.

Para identificar el problema actual del Hotel Lady M se recopiló información de los colaboradores y de la gerencia del Hotel Lady M dicha información muestra la poca presencia de una estructura organizacional se ve reflejado en el desorden funcional, desconocimiento o inexistencias de los objetivos, misión y visión de la empresa, la falta de organigrama que represente los niveles jerárquicos de la toma de decisiones y la descripción de cada uno de los puestos que la integran; afectando el eficaz y eficiente manejo administrativo en el Hotel Lady M, ubicado en la ciudad de León.

De lo anterior planteado se formuló la siguiente pregunta investigativa:

¿El diseño de un manual de gestión contribuirá a perfeccionar los procesos administrativos en el Hotel Lady M, ubicado en la ciudad de León, durante el segundo semestre de 2017?

El problema planteado se resolverá parcialmente, ya que a través de esta investigación se diseñará un manual de gestión administrativo que será puesto a disposición de la Gerente del hotel “Lady M”. Una vez que este sea implementado, ejecutado y monitoreado es que habrá cambios que solucionen totalmente el problema.



3. Antecedentes

3.1. Antecedentes históricos:

A. Origen y evolución de la Gestión Administrativa: La práctica de administración ha existido desde los tiempos más remotos, los relatos Judío-Cristianos de Noé, Abraham y sus descendientes, indican el manejo de grandes números de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos, desde la construcción de alcas a gobernar ciudades y ganar guerras; muchos textos administrativos citan a Jetro, el suegro de Moisés como el primer consultor administrativo, él enseñó a Moisés los conceptos de delegación, la administración por excepción y el alcance del control.

Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia y Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena práctica administrativa en la producción de asuntos políticos; el advenimiento de Frederick, W. Taylor y la escuela de administración científica, iniciaron el estudio general de administración como disciplina.

B. Administración en la Antigüedad, Roma, Grecia, China y Egipto: Resulta evidente que las funciones del administrador contemporáneo tienen su antecedente en los tiempos más remoto de la historia. De ahí la problemática administrativa de los pueblos antiguos y los que se enfrentan hoy día al estado social del derecho y el mundo empresarial. Aún perdura en Roma su apego vocacional al derecho.

La sociedad contemporánea ha heredado a ese derecho romano una extraordinaria cultura que ha influido notablemente en el contexto jurídico actual de nuestro pueblo. Se expresa sin lugar a equivoco que el lenguaje del derecho romano sea convertido en un idioma universal.

La administración como disciplina es relativamente nuevo, la historia del pensamiento administrativo es muy antigua ya que esta nace con el hombre pues en todos los tiempos ha habido la necesidad de coordinar actividades, tomar decisiones y de ejecutar; de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la antigüedad y que pueden observarse en el código de Hammurabi, en el nuevo testamento, así



como en la forma de conducir los asuntos en la Antigua Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se encuentran vestigios del proceso administrativo.

En Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión, aquí se creó el primer sistema de servicio civil. La administración del Imperio Romano se caracterizó por la descentralización.

C. Administración en la Edad Media: En el proceso administrativo de la edad media, hay signos evidentes de nacionalización administrativa y dirección; los dominios reales a las provincias eclesiásticas y la jurisprudencia feudales tuvieron que ser manejada de alguna manera, algunos tratados revelan las direcciones de propiedades y las obligaciones funcionales administrativas.

Durante los últimos años del Imperio Romano el centralismo administrativo se fue debilitando considerablemente y la autoridad real pasó al terrateniente, alrededor del cual se agrupaban muchas personas abriendo las puertas al surgimiento de la Edad Media, hubo una descentralización del gobierno, con lo que se diferenció de las formas administrativas que habían existido anteriormente.

Hubo una notable evolución de las ideas administrativas y se consideraron instituciones como la Iglesia Católica. En ésta época la Administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales.

D. Administración en la Edad Moderna: Al inicio de esta época surge en Rusia y Austria un movimiento administrativo conocido como “Comercialistas” que alcanzó su mayor esplendor en el año 1560, que trataron de mejorar los sistemas administrativos usados en esta época, para algunos tratadistas los Comercialistas son los pioneros en el estudio científico de la administración pública.



A mediados del siglo XVIII tuvo su inicio la Revolución Industrial Inglesa, la cual precisó de una nueva generación de administradores que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo algunos de los principios administrativos básicos.

E. Administración en la Edad Contemporánea: En esta época se asientan bases al desarrollo de la administración como una verdadera ciencia ya que con los frutos de las necesidades de la época surgen teorías, principios y funciones administrativas. En este período se echan las bases para el desarrollo de las ciencias administrativas, puesto que con las necesidades de la época surgen teorías, principios, procedimientos y funciones que, aunque ya han sido superadas o modificadas de manera sustancial, cumplieron a su tiempo, cada una un papel preponderante en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo.

En la actualidad se registran varias investigaciones que tienen que ver con la Gestión Administrativa, pero una de las más relevantes ha sido el estudio realizado por George Terry, quien pone de manifiesto que la gestión administrativa es una parte muy importante de la vida empresarial, sea una Pyme, una gran empresa o un proyecto que recién comienza.

Otro aporte destacado constituye el libro “Introducción a la Teoría General de la Administración”; del autor Idalberto Chiavenato, quien define a la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales; constituye un texto de fácil comprensión, puesto que permite ampliar el conocimiento en lo concerniente a la administración, sus características e importancia en el mundo actual. También se destacan los autores Stoner, Freeman y Gilbert en su libro titulado “Administración” donde exponen que se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.



3.2. Antecedentes Investigativos Internacionales:

- A.** Mejora Continua en el Proceso Administrativo de las Instituciones Públicas Elaborado y presentando por la estudiante María Teresa Órnelas Cárdenas, en el mes de Junio del año 2003 en Monterrey-México, con el fin de recibir título de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales, y cuya finalidad era detallar a profundidad que mecanismos se pueden implementar para lograr un proceso con mayor calidad y control que permita administrativamente mejorar el servicio de atención presentando en la Universidad Autónoma De Nuevo León. Este estudio le permite a la investigación en curso lograr entender las alternativas de solución que propone dicho estudio para mejorar el servicio a través de un diagnóstico que muestre las deficiencias del sistema, es por estas razones que es de gran prioridad para la investigación establecer alternativas de mejora administrativa sujetas a la utilidad que le brinda el recurso humano.
- B.** Elaboración de un plan de mantenimiento y mejoramiento, presentado en agosto de 2006 en la Universidad de Antioquia, por la Vicerrectoría de Docencia como parte de los semilleros de investigación. La investigación fue de tipo descriptiva, en donde se describe de manera detallada, como una guía, el proceso para la elaboración de un plan de mejoramiento; además, con un ejemplo de aplicación, se muestran resultados e indicadores de seguimiento, que permiten observar el logro de los objetivos del plan de mejoramiento implementado. Esta investigación ayudó en la comprensión de la importancia y necesidad de desarrollo de un plan mejoramiento que permitirá evaluar procesos y proponer acciones, para seguir creciendo a nivel empresarial; de manera que se destaca que cualquier momento es bueno para realizar un plan de mejoramiento, que éste no sólo se debe elaborar cuando se considere que la organización está fallando en algo, todo lo contrario, la importancia de esta técnica reside en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar y encontrar debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.
- C.** Diseño de un plan de mejoramiento para el sistema de almacenamiento de la empresa Servicios Logísticos Integrados Cooperativa Trabajo Asociado Agencia Bavaria S.A. Cartagena. Trabajo de grado que fue presentado en octubre de 2008 por las estudiantes Theresé Herése Baladi Torregroza y Carmen Romero Flores, en la ciudad de Cartagena,



Colombia, para obtener su título de Ingenieras Industriales, en la Universidad Tecnológica de Bolívar, como elemento clave de su estrategia logística. Este trabajo establece un modelo de matriz para evaluar debilidades y fortalezas del sistema de almacenamiento de la organización, jerarquizando y clasificando en áreas que permiten un mejor diseño del plan de mejoramiento. El estudio, conduce y orienta la investigación porque presenta un modelo que facilita el diagnóstico a realizar; además funciona como guía de toda la investigación, y teniendo como objetivo el diseño de un plan de mejoramiento.

3.3. Antecedentes Investigativos Nacionales:

A. Propuesta de manual organizacional para la empresa Compumatt de la ciudad de León, en el periodo comprendido de Enero a Abril del 2017, presentado por: Br. Dina Delgadillo y Br. Wendy Saballos para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Tutoriado por Msc. William Soza Espinoza.

B. Propuesta de manual de puesto para la empresa de repuestos de moto Multiservicios ubicada en el municipio de El Viejo, departamento de Chinandega durante el periodo comprendido de Junio a Agosto del 2017, presentados por: Br. Sara Calix Morales y Br. Maria de la Concepción García Dubón para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Tutoriado por Lic. Víctor Laínez Altamirano.



Capítulo II

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar un Manual de gestión para el proceso administrativo del Hotel Lady M, ubicado en la ciudad de León, durante el segundo semestre de 2017.

2.2. Objetivos específicos

- A. Identificar el manejo del proceso administrativo actual del Hotel Lady M.
- B. Determinar la situación actual de los procesos administrativos del Hotel Lady M.
- C. Desarrollar el manual de gestión para el proceso administrativo del Hotel Lady M.



3. Justificación

La presente investigación tiene **relevancia social** ya que, en la actualidad, se está presenciando un conjunto de transformaciones económico-sociales, generadas en gran medida por la globalización y el gran progreso en la tecnología de la información, lo que obliga a que haya una gran demanda y exactitud de la información relacionada con la correcta gestión administrativa.

Desde el punto de vista **empresarial** es relevante por que proporciona información que puede ser utilizada por la pequeña, mediana y gran empresa en función del manejo y elaboración de un manual de gestión de procesos administrativos.

Para el Hotel Lady M la elaboración del manual mejorará la economía de la empresa, ya que una adecuada gestión administrativa provocará que exista una optimización eficaz y eficiente de los recursos productivos que posee el Hotel.

Por otro lado, el trabajo servirá de **sustento teórico** tanto a estudiantes como a docentes interesados específicamente en el ámbito de la Gestión Administrativa, en cuanto a los procesos de planeación, organización, dirección y control; puntos claves a la hora de mejorar la toma de decisiones administrativas.

Tiene **implicación práctica**, ya que ejecutando los procesos de la administración planteados en el trabajo de investigación se podrá obtener un mejoramiento, en función de las actividades prescritas en el manual, la empresa podrá obtener una gran funcionalidad departamental en vista de que las personas estarán cumpliendo con las competencias de sus puestos y mejorando su desempeño laboral.

Esta investigación está encaminada a ofrecer información competente para el mejoramiento de la gestión administrativa de una organización (Hotel Lady M), lo cual es de suma importancia dentro del marco estructural organizacional que forma administradores con la capacidad de adaptarse a su medio sociocultural, y contribuir en la transformación social.

Propuesta de Manual de gestión para el proceso administrativo del Hotel Lady M, ubicado en la ciudad de León, durante el segundo semestre de 2017.



Además, tiene gran **relevancia metodológica** porque el trabajo escrito permitirá verificar los procedimientos investigativos, así como el uso de herramientas y técnicas de carácter científico, sirviendo de guía para futuros estudios del tema.



Capítulo III.

3. Fundamentación Teórica

3.1. Marco Conceptual.

Hace énfasis en los conceptos más determinantes de la investigación, mostrando un horizonte claro y preciso del momento.

- **Adiestramiento:** Consiste en la creación y formación de hábitos logrados por el ejercicio práctico y sistemático de alguna actividad productiva, lo cual permite obtener una mayor experiencia y habilidad y, por tanto, mayor especialización que repercute en una mayor productividad (Stephen Robbins & Mary Coullter, 2005).
- **Administración por Objetivos:** Es un sistema administrativo integral en el que se combina de forma sistemática muchas actividades administrativas básicas y el cual persigue deliberadamente el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales (Chiavenato, 2007).
- **Administración Proactiva:** Se lleva a cabo cuando los problemas se anticipan y se toman decisiones correctivas antes de que aquellos surjan (Chiavenato, 2007).
- **Administración Reactiva:** Es relativa a los Recursos Humanos y ocurre cuando las decisiones se toman para resolver problemas de personal (Chiavenato, 2007).
- **Administración del personal:** Es un elemento indispensable y de gran valor para el logro de relaciones humanas positivas que permitan generar un clima de trabajo apto para el desarrollo de las habilidades y aptitudes de los empleados (Chiavenato, 2007).
- **Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a tentar incluso contra la permanencia de la organización (Porter, 1985).



- **Administración de Talento Humano:** Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado (Chiavenato, 1989).
- **Capacitación:** Es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas al recurso humano, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución (Chiavenato, 2006).
- **Cargo:** Puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos (Dessier, 2009).
- **Contribuciones:** Son “pago” que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero, elogios a la organización, etc.) a cambio de incentivos, cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización (Burbano, 2008).
- **Costo de ventas:** Costo en el que se incurre para adquirir alimentos y bebidas necesarios para producir todos los productos de A & B vendidos durante un periodo establecido (Burbano, 2008).
- **Cultura Organizacional:** Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización (Chiavenato, 2007).
- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente (Chiavenato, 2007).
- **Departamentos:** Es parte en que se divide un todo para su organización: sección, área (Koontz, 2007).



- **Desarrollo Organizacional:** Enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y de toda la organización, mediante la utilización de diversas técnicas para identificar y resolver problemas (Chiavenato, 2007).
- **Diagnostico Estratégico:** Es el marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto interno como frente al entorno respondiendo a la pregunta ¿dónde estamos hoy? Para ello es necesario obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de las oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir oportunamente el efecto de las debilidades y anticiparse para aprovechar sus oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas (Serna, 1994).
- **Direccionamiento Estratégicos:** Define la Institución, su misión y visión, el objetivo sectorial en el que se enmarca, los objetivos de entidad y las políticas que la rigen (Chiavenato, 2006).
- **Eficacia:** Es el logro de los propósitos o metas de una evaluación o de un programa, así como de los procedimientos utilizados para desempeñar determinadas funciones (Chiavenato, 1989).
- **Eficiencia:** Es la capacidad para lograr los objetivos propuestos con el mínimo esfuerzo y el menor costo posible, utilizando adecuadamente los recursos disponibles (Chiavenato, 1989).
- **Entrenamiento:** Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos (Stephen Robbins & Mary Coullter, 2005).
- **Estrategias:** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de cursos necesarios para su cumplimiento (Wendell, 2005).



- **Empresa:** Adecuada organización de elementos precisos para crear y proporcionar bienes y/o servicios para el mercado, para asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes (E. Benjamín & F. Fincowsky, 2001).
- **Evaluación del Desempeño:** Es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona (Chiavenato, 2007).
- **Finanzas:** Es la planeación de los recursos económicos para que su aplicación sea de la forma más óptima posible, además de investigar sobre las fuentes de financiamiento para la captación de recursos cuando la empresa tenga necesidades de los mismos, busca la reducción de la incertidumbre de la inversión, todo esto con la finalidad de obtener las máximas utilidades por acción o la rentabilidad de una empresa (Chiavenato, 2006).
- **Fortaleza:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, habilidades que se desarrollan positivamente, etc. (Chiavenato, 2006).
- **Hotel:** Establecimiento que proporciona alojamiento, normalmente durante un tiempo corto. Los hoteles a menudo ofrecen servicios adicionales como restaurantes, piscina, gimnasio, etc.; algunos hoteles tienen servicios de conferencias y animan a grupos a organizar convenciones y reuniones en su establecimiento (García, 2000).
- **Integral:** Se define como la unión plena de procesos o áreas de una organización (Serna, 1994).
- **La estructura:** “Es el instrumento o herramienta a través del cual puede la organización alcanzar sus objetivos y, en consecuencia, responder a la configuración que la dirección estime conveniente” (Dessler, 2009).



- **Matriz del perfil de capacidad institucional:** “Es un medio de evaluación para las fortalezas y debilidades de la empresa con relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando todos los factores que afectarían su operación” (Serna, 1994).
- **Matriz FODA:** Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (Koontz, 2007).
- **Misión:** Es lo que define la empresa en estos momentos (Serna, 1994).
- **Objetivos:** Resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Deben ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes (Serna, 1994).
- **Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas (Serna, 1994).
- **Posicionamiento:** Es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre la marca y productos que existen en el mercado (Serna, 1994).
- **Reclutamiento:** Consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos (Chiavenato, 2007).
- **Reestructuración:** “Es la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimientos, tales como costo, calidad, servicio y rapidez” (Almeida, 2000).



- **Selección:** Se puede definir como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y rendimiento del personal (Chiavenato, 2007).
- **Ventaja Competitiva:** Condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de manera más eficiente que sus competidores lo que se refleja en un costo inferior; o de una forma peculiar que les permite crear un mayor valor para los compradores (Chiavenato, 2007).



3.2. Marco Teórico.

3.2.1. Proceso Administrativo.

De acuerdo a Chiavenato el proceso administrativo es una actividad compuesta por etapas que forman un proceso único y estructurado con organizar, ejecución, control e interrelación entre las funciones (Chiavenato, 2007).

Koontz establece que el proceso administrativo está determinado por el conjunto de pasos a seguir para lograr un objetivo, todo esto basado en una investigación y con la elaboración de un plan detallado de acciones a realizar.

Tal como sustenta Koontz el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración y se clasifican en:

- A. Planeación:** Es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, etapas de planeación (Planeación estrategia, Visión, Filosofía, Misión, Objetivos, Políticas, estrategias, programa, presupuesto)
- B. Organización:** Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, sus etapas son: División de trabajo y coordinación, Integración, es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes, sus etapas: selección, determinación, definición, elección.
- C. Dirección:** Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y la orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo, sus etapas son: Toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación, liderazgo.
- D. Control:** Es la fase del proceso administrativo, a través del cual se establece estándares para evaluar los resultados obtenidos, u etapas: establecimiento de estándares, medición, corrección, retroalimentación (Koontz, 2007).

3.2.2. Concepto de Proceso Administrativo.

El término proceso significa secuencia o transformación continua de una idea para llegar a finalidades precisas también se utiliza para referirse a la transformación de materiales en productos, o datos en información con un objetivo concreto. De acuerdo con nuestros fines, la administración, utilizamos el término “proceso” para referirnos a la transformación de ideas en



términos de objetivos que establece la gestión de las empresas para asegurarse del cumplimiento de lo previsto y, en caso, se procede con las modificaciones o ajustes pertinentes (Koontz, 2007).

A. Planeación: Definición del problema e investigación de las soluciones previas, así como formulación de un programa detallado de acción. Estudio en la solución para lograr en lo posible un cambio innovador.

Todo este esfuerzo de programación e innovación se realiza tomando en cuenta la estructura de la empresa (recursos humanos, materiales y técnicos). Implementación: Los programas preparados constituyen las alternativas sujetas a decisión. No basta con una buena decisión, ya que es necesario que exista motivación del que adopta el programa y de los subalternos, sentir interés por actuar. Así mismo, se requiere transmitir claramente el mensaje deseado, o sea la comunicación plena.

B. Control: Comparación de los resultados de la acción con la planeación, pero no tan solo las diferencias sino también sus causas. En empresas con una estructura adecuada puede surgir el control automático, ósea la corrección inmediata sin necesidad de reiniciar el ciclo y tener que planear, sino proceder la implementación.

Bernal plantea que el proceso Administrativo son pasos donde los gerentes toman decisiones, los miembros de la organización ponen en prácticas diversas estrategias”, El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, hacia el interior de su empresa y hacia el exterior de su empresa. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos administrativos, giraban al entorno del funcionamiento interno de una organización, las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización, la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación tienen una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración (Bernal, 2006).

3.2.3. Elementos básicos del proceso Administrativo.

Los elementos de proceso de Administración, comprenden: revisión, planeación, organización, integración, dirección y control (E. Benjamín & F. Fincowsky, 2001).

Chiavenato sustenta que los elementos que los conforman son: planear, organizar, dirigir y controlar (Chiavenato, 2007).



3.2.3.1. Planeación.

De acuerdo a Chiavenato planificación es la acción y efecto de planificar, función fundamental del proceso Administrativo, sin la previa administración de las actividades, por medio de la planeación no habría nada que organizar, dirigir ni que controlar. Para lograr una administración competente, deben hacerse planes basados en hechos, para prever y ordenar las actividades necesarias (Chiavenato, 2007).

Otros estudios sustentan que la planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas (Koontz, 2007).

G. Dessler establece que planificar es reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo situarla o posicionarla en el ambiente; determinar objetivo de corto plazo; definir métodos de realización (G. Dessler, 2009).

Otro estudio demuestra que la planeación es el proceso por el cual la dirección o staff directo de una organización prevé el futuro y desarrolla los procedimientos de las operaciones necesarias para alcanzarlo en el futuro (E. Benjamín & F. Fincowsky, 2001).

Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación de suposiciones, respecto del futuro en la visión y formulación de las actividades propuestas que se crean necesarias para alcanza los resultados. También es determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse. Explicación personal (Gómez Cejas, 1994) (Hellriegel, 2005).

3.2.3.1.1. Herramientas de Planeación.

Las herramientas de planeación son el conjunto de instrumentos, para ordenar la acción de la empresa en lo gerencial y administrativo (Koontz, 2007).

- A. Propósitos:** Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
- B. Objetivos:** Representa los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.
- C. Estrategia:** Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, las lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.



D. Políticas: Son guías para orientar la acción; son criterios lineamientos y no se sancionan.

E. Presupuestos: Es el plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresando en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.

F. Pronósticos: Es prever las cosas que pudieran suceder.

3.2.3.1.2. Principios de la Planeación Según (Almeida, 2000).

A. Principio de la Precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible.

B. Principio de la Flexibilidad: Es dejar un margen para los posibles cambios que se pudieran dar, tanto buenos como malos.

C. Principio de la Unidad: Trabajar de una manera unida, coordinada e integrada para lograr la meta propuesta.

3.2.3.1.3. Análisis de FODA como parte de herramienta de planeación.

Sustenta Koontz que el FODA es una herramienta fundamental para la planeación estratégica es el análisis; que utiliza la matriz SWOT: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en español FODA, es de uso corriente para facilitar su memorización.

Los elementos internos son las fuerzas generadas y propias de las empresas, y a su vez las debilidades que por razones naturales cualquier organización tiene o se generan en razón del avance tecnológico y de administración de las demás empresas.

Los elementos externos: la competencia, fortalezas y estrategias, así como sus debilidades junto con el desarrollo económico, social, tecnológico, y las circunstancias políticas, representan oportunidades o amenazas.

A. FODA: Es un método para evaluar fuerzas y oportunidades, debilidades y amenazas.

- **Evaluación Interna:** Las fuerzas son internas y requieren aprovechar para avanzar las debilidades son los problemas internos de eficiencia y efectividad.
- **Evaluación externa (del entorno):** Las oportunidades son los elementos que existen en un momento dado, básicamente externo, que nos permiten avanzar hacia la visión estratégica.



Amenaza lo que implica alerta a lo que se está por venir, que por igual resulta un peligro y debe ser corregido inmediatamente (Koontz, 2007).

3.2.3.2. Organización.

Según estudios de Chiavenato Acción y efecto de organizar u organizarse: la manera como están estructurados los diferentes órganos o parte de un conjunto, complejo, conjunto de persona que pertenecen a un cuerpo o grupo organizado. Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social (Chiavenato, 2007).

Según Gary Dessler organizar es la Fase del proceso administrativo en la que se aplican las técnicas administrativas para estructurar una empresa u organización social, definiendo las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puesto, estableciendo la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, así como las líneas de comunicación formal para facilitar la comunicación y cooperación de los equipos de trabajos, con la finalidad de alcanzar los objetivos y estrategias (G. Dessler, 2009).

Organizar es la estructura de las relaciones que se deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (Hellriegel, 2005).

A. Etapas de la organización:

Otro estudio de Chiavenato la organización se extiende por etapas tales como la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar o reorganizar a una empresa”.

a) División del Trabajo: Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

b) Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

c) Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud (Chiavenato, 2007).



B. Principios de organización de acuerdo a Henri Fayol:

- **Principio de Unidad de Objetivo:** Una estructura organizacional es eficaz si facilita la cooperación de los miembros hacia el logro de los objetivos de la empresa.
- **Principio Jerárquico:** Cuando más clara sean las líneas de autoridades cada nivel, más eficaz serán las decisiones y la comunicación organizacional.
- **Principio de equidad en carga de trabajo:** El trabajo del administrador, cuando organiza una empresa, es equilibrar las cargas de trabajo de forma que todos los miembros tengan, acorde a sus niveles y capacidades técnicas, responsabilidades que se llevan a cabo dentro de una jornada normal de trabajo. La adecuada definición de las responsabilidades permite establecer el sistema de pagos, lo que dará también equidad en las remuneraciones.
- **Principio de Primicias de la autoridad lineal sobre la asesora.** También es necesario aclarar que la autoridad, para fines de organización, se clasifica en lineal, staff (de asesores) y normativa. Esto se explica en un apartado especial. Pero el principio es que la autoridad de línea es quien decide, por tener responsabilidad.

En todo caso, los asesores de una empresa sólo aconsejan y recomienda. En este caso de conflicto, el asesor va con el superior, quien toma decisión correspondiente.

- **Principio de Primicia normativa.** La autoridad normativa debe ser la reguladora y traductora de la estrategia a normas de operaciones, no aun nivel jerárquico que genere burocracia y aislamiento a las áreas. Principio de unidad de mando.

Este principio indica que cada miembro de la organización debe ser responsable sólo frente a una autoridad. Esto no implica que el colaborador se aislé, sin espíritu de equipo (Fayol, 2011).

3.2.3.3. Dirección.

Otros estudios de Michael Porter dirigir es influir en los individuos para que contribuyan a favor del comportamiento de las metas organizacionales y grupales. Incluyendo el liderazgo y comunicación (Porter, 1985).

Sustenta Henri Fayol que dirigir es el arte de manejar a las personas. Hacer funcionar el cuerpo social constituido. Conocer los recursos de la empresa. Inspeccionar periódicamente al cuerpo social (Fayol H, 2011).



Gary Dessler sustenta que dirigir es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización, valores, estilo, liderazgo (Dessler, 2009).

3.2.3.3.1. Comunicación y motivación.

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión (Chiavenato, 1989).

3.2.3.3.2. Medios o componentes de la Dirección.

- A. Integración:** Consiste en conservar, desarrollar las capacidades, mediante gestión de conocimientos, de los recursos humanos internos y en su caso reclutar, seleccionar y contratar a los mejores recursos humanos disponibles en el mercado de trabajo, para cubrir los puestos de la estructura organizacional conforme a los requisitos y política salarial, para después cohesionarlos en la visión y valores de la empresa con el fin de que den lo mejor de sí.
- B. Liderazgo:** Capacidad directa que permite influir, motivar y comprometer a los colaboradores hacia el logro de los grandes retos de la organización.
- C. Motivación:** Fuente interna de la energía que mueve y entusiasma a las personas, dirigiendo su conducta hacia determinados objetivos y metas.
- D. Comunicación:** Procesos por los que se trasmite y recibe información: palabras, datos, hechos, ideas, conocimientos o pensamientos, así como actitudes y sentimientos que constituyen a la base del entendimiento, comprensión o acuerdo en común.
- E. Supervisión de resultados:** Es un término que se usa en dos sentidos en la terminología administrativa y de gestión de empresas, por un lado, es un nivel jerárquico, regularmente cercano a los niveles operativos, es el primer nivel gerencial en la base de una pirámide jerárquica, por otro lado, es una función de quien ejerce la dirección en cualquier nivel de la gerencia, de ahí la gerencia, la gestión supervisión y sean elementos indispensables de la dirección ejecutada.
- F. Toma decisiones:** Son resoluciones y definiciones sobre lo que se debe hacer ante situaciones ambivalentes, También se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas (Chiavenato, 1989).



3.2.3.3.3. Principios de dirección.

- A. De la Armonía del Objetivo o Coordinación de interés:** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos.
- B. Impersonalidad de Mando:** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
- C. De la Supervisión directa:** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes.
- D. De la Vía Jerárquica:** Los canales de comunicación deben de ser transmitidos a través de los niveles jerárquicos correspondientes.
- E. De la Resolución del Conflicto:** Es la necesidad de resolver los problemas que surjan, desde el principio y no dejar que crezcan.
- F. Aprovechamiento del Conflicto:** A veces con los problemas que se presentan, se visualizan nuevas estrategias y se saca provecho de los problemas (Dessler, 2009).

3.2.3.4. Control.

De acuerdo a Gary Dessler controlar es la comprobación, inspección o intervención, inspección o intervención (Dessier, 2009).

Otros análisis controlar es el proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas (E. Benjamín & F. Fincowsky, 2001).

Según Almeida controlar es la Función que consiste en determinar si la organización avanza o no hacia sus metas y objetivos, y en tomar medidas correctivas en caso negativo (Almeida, 2000).

De acuerdo a estudios realizados por Koontz el control es el establecimiento de sistemas que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, corregir, mejorar y formular planes. El control viene siendo como un elemento vital para el sistema administrativo, ya que de esto permite que la empresa mantenga regulada en términos deseados, a través de la planeación (Koontz, 2007).



3.2.3.4.1. Elementos del control.

- A. Establecimiento de Estándares:** Representan el estado de ejecución deseado, de hecho, nos es más que los objetivos definidos de la organización.
- B. Medición de Resultados:** Es medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.
- C. Corrección:** La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones con relación a los estándares.
- D. Retroalimentación:** Mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.
- E. Control:** Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia (Chiavenato, 2006).

3.2.3.4.2. Principios de control.

- A. Equilibrio:** Debe de haber un balance entre el control y la delegación.
- B. De los Objetivos:** El control existen en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos.
- C. De la oportunidad:** El control debe de ser oportuno, debe de aplicarse antes de que se presente el error.
- D. De las Desviaciones:** Todas las desviaciones que se originen deben de analizarse detalladamente y saber porque surgieron, para que en un futuro no se vuelvan a presentar.
- E. Contabilidad:** Se deben de justificar el costo, que este represente en dinero y tiempo, en relaciones con las ventajas reales que este aporte.
- F. De la Excepción:** El control debe de aplicarse a las actividades representativas, a fin de reducir costos y tiempo.
- G. De la Función Controlada:** La función que realiza el control, no debe de estar involucrada con la actividad a controlar.

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos y por consiguiente como Empresa su papel fundamental es asegurarse que exista un sistema de control muy eficaz, de tal manera que se pueda ejercer las funciones de manera responsables y partiendo de lo que se quiere lograr como empresa (Chiavenato, 2007)



3.2.3.4. La Toma de decisiones como parte del proceso administrativo.

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Sea cuales la decisión es necesaria:

- A. Definir el problema.** Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
- B. Analizar el problema.** Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- C. Evaluar las alternativas.** Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar acabo de acuerdo con el marco específico de la organización (Vidal, E.2004).

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control. El proceso de la toma de decisiones se divide en cuatro fases:

- A. Investigar la situación:** Para tomar decisiones es necesario, en primer lugar, identificar las causas que produjeron el problema, partiendo de preguntas tales como ¿qué pudo originar el problema?, para conocer así las fuentes del problema y definirlo en función de los objetivos organizacionales. Una vez definido el problema, lo siguiente será decidir lo que constituya una buena solución para no desviarse de los objetivos de la decisión de manera que tenga base para proponer y evaluar soluciones alternativas.
- B. Desarrollar opciones:** Una vez analizado el problema se hace necesario buscar la solución, pero no dentro de una alternativa, sino preparar un conjunto de alternativas. Así evitamos caer en posiciones extremas sin cubrir la amplitud necesaria.
- C. Evaluar opción y seleccionar la mejor:** La alternativa que se seleccione debe representar la mejor solución al problema. El camino lógico para esto, debe ser el establecer el pro y el contra de cada alternativa, ventajas y desventajas y comparar unas con otras (Dessler, 2009).



Para facilitar la elección de la mejor alternativa es necesario considerar algunos criterios tales como:

- A. Riesgo:** Deben compararse los riesgos dentro de cada curso de acción posible con los beneficios separados. Hay que valorizar las probabilidades de la alternativa y la solución que plantea.
- B. Esfuerzo económico:** Consiste en juzgar la eficiencia de la solución, que significa el mejor resultado con el menor esfuerzo posible.
- C. Limitación de los recursos:** Es necesario siempre considerar los recursos, tanto de orden material como social, pues es evidente que estos son comúnmente limitados y por otra parte existen las propias limitaciones del personal para llevar a cabo la decisión.
- D. Poner en práctica la decisión y hacer su seguimiento:** Esta fase es esencial pues le da valor y contenido a todas las demás. De nada vale tomar una decisión, si la decisión no se hace efectiva mediante la acción. Poner en práctica una decisión requiere de algo más que dar las órdenes correspondientes. Deben adquirirse recursos y asignarse conforme sea necesario. Los gerentes establecen presupuestos y programas para las acciones (Dessler, 2009).

3.2.3.4.1. Funciones de la Toma de decisiones.

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control.

- A. Planeación:** Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para cumplirlas. Esto implica "Toma de decisión".
- B. Organización:** Establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización.
- C. Dirección:** Esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.
- D. Control:** Es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes.

Si observamos cada una de las funciones dentro de la empresa siempre requiere de la toma de decisiones, lo que nos demuestra que viene siendo una parte esencial de la empresa, siempre sea para mejorar los procedimientos y mejoras a la empresa (E. Benjamín & F. Fincowsky, 2001).



3.2.4. Gestión Empresarial.

De acuerdo a Jorge Burbano la gestión como empresa, implica conocimientos científicos, muchos de ellos forjados y probados durante siglos, y otros productos de la circunstancia moderna, de las necesidades actuales y de los cambios del entorno competitivo en donde actúan”.

El pensamiento administrativo se renueva continuamente, por lo que quien estudie gestión deberá ser un lector permanente no solo durante su formación, sino durante toda su vida profesional, de ahí la importancia de conocer con solidez los principales enfoques sobre gestión y administración de empresas (Burbano, J. 2008).

Otros estudios de gestión empresarial refleja cuales fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización”.

En otro concepto de gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

El término gestión ha sido definido por numerosos autores, todos coinciden en que se basa en las acciones y decisiones requeridas para desarrollar los procesos de la organización, en función de los objetivos deseados, con atención particular al contexto que la rodea. Toma por ende un matiz estratégico y con carácter no solo de practico-técnico, sino también social por cuanto los procesos administrativos toman vida sobre el ente llamado organización (Stephen Robbins & Mary Coullter, 2005).

3.2.4.1. Diagnóstico Integral de la Empresa.

Este diagnóstico visualiza la situación actual en que se encuentra la empresa; dirigido y diseñado para el negocio en particular a un bajo costo con el objetivo de definir las necesidades de capacitación y asistencia técnica de su empresa (Almeida, 2000).

Aprovechando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y buscar así la productividad, calidad y competitividad de la empresa.

3.2.4.1.1. Diagnóstico Interno.

En este diagnóstico el perfil de capacidad interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le



presentan el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. Por lo cual es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades que posee la empresa en su ámbito interno; examinando 5 categorías siguientes: (Serna, 1994).

- A.** La capacidad directiva.
- B.** La capacidad competitiva (o de mercado).
- C.** La capacidad financiera.
- D.** La capacidad tecnológica (producción)
- E.** La capacidad del talento humano.

La forma de realizarlo es:

- A.** Preparar la información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.
- B.** Integrar grupos estratégicos.
- C.** Identificar fortalezas y debilidades, con tormenta de ideas.
- D.** Agrupe por capacidades: Capacidad directiva, Capacidad competitiva, Capacidad financiera, Capacidad técnica o tecnológica, Capacidad de talento humano.
- E.** Calificar y dar prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala: alta, media o baja.
- F.** Ponderar el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual del negocio.
- G.** Integrar la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio.

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (A, M, B) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de alto (A-5), medio (M-3) o bajo (B-1). Para elaborar el PCI es necesario preparar información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis. Luego identificar fortalezas y debilidades a través de tormenta de ideas, encuestas o entrevistas, y observación. Agrupar por capacidades. Calificar y darle prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala: Alta, Media o Baja. Interpretar la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio.



3.2.4.1.2. Diagnóstico Externo.

De acuerdo a Serna diagnóstico externo es la fuente de oportunidades y amenazas, por esto, la gerencia encuentra en el medio que se mueve los nichos que particularmente se ajustan al servicio que el Hotel ofrece. Igualmente identifica los elementos que son nocivos y destructivos para la organización, siendo esta continua y permanente especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta”.

A. Elementos evaluados:

- **Factor económico** - Inflación - Devaluación - PIB - Leyes de modernización, del mercado de valores - Procesos de integración - Diversificación de las exportaciones - Modelos de gobierno - Expectativas de crecimiento real del PIB.
- **Factor social** - Distribución del ingreso - Salarios Factor tecnológico - Nivel de tecnología, flexibilidad de los procesos, automatización - Facilidad de acceso a la tecnología, globalización
- **Factor competitivo** - Desregularización del sector financiero - Alianzas estratégicas, formación de conglomerados - Rotación del talento humano - Nuevos competidores.
- **Factor geográfico** - Ubicación, clima, vías de acceso.

B. Análisis FODA:

Es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la empresa, esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de dicha empresa, de igual forma permite hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la empresa (Serna, 1994).

Oportunidades	Amenazas
Oportunidades claves	Amenazas claves
Fortalezas	Debilidades
Fortalezas claves	Debilidades claves.

Fuente: (Serna, 2006)



El análisis FODA crea una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, de tal forma, que se obtiene un diagnóstico que sirve para tomar decisiones acordes con los objetivos formulados.

El término FODA se refiere a las Fortalezas: capacidades y habilidades que posee internamente una empresa; debilidades: actividades negativas y carencia de recursos dentro de la empresa; Amenazas: situaciones externas a la empresa que puedan llegar a afectarla. Siendo las fortalezas y debilidades las variables internas de una organización o empresa, por lo que es posible actuar sobre ellas; mientras que las oportunidades y amenazas son variables externas, las cuales generalmente resulta difícil modificarlas.



3.3. Marco Referencial.

A. Breve Reseña Histórica del Hotel Lady M.

El Hotel Lady M está ubicado del puente Arlen Siu 100 metros al sur y 90 metros al este, en el municipio de León. Su ubicación en las afueras de la zona oeste de la ciudad, lo caracterizan por tener un ambiente fresco y agradable, de aspecto muy herbolario.

Su propietaria es la Sra. María Barahona, que hace más de una década, decidió incursionar en el mercado turístico, en vista del gran impacto del mismo en Nicaragua, sobre todo en la ciudad de León. Inicialmente. Anteriormente se distinguía entre los sitios de Hotelería difusa (referido a los prestadores de alojamiento informal), pero tuvo la iniciativa de convertir su alquiler de cuartos en un Hotel con piscina y servicio de restaurante.

En el año 2013 se considera como su mejor temporada, puesto que la propietaria estableció una alianza estratégica con tour-operadores de la ciudad, para que estos les enviarán huéspedes y que la relación comercial fuese fructífera para ambas partes. Entre estas tour-operadores podemos mencionar: Tierra Tour, Loro Trips y Quetzaltrekers.

Posteriormente, la presencia de visitantes extranjeros y también veraneantes o nacionales en busca de satisfacer su ocio, se iniciaron actividades recreativas y el alquiler del local para eventos, lo que ha permitido la obtención de utilidades y la permanencia del cuerpo laboral en el local.

B. Servicios que ofrecen:

- **Restaurante:** Orientado a la elaboración de platillos bufet, a la carta y típicos, según los requerimientos de los clientes.

Sus precios son accesibles, oscilan entre los C\$150 y C\$400.

Entre los segmentos gastronómicos tenemos:

- ✓ Pollo.
- ✓ Res.
- ✓ Cerdo.
- ✓ Sopas.
- ✓ Cocteles.



- ✓ Cervezas y Ron, nacionales y extranjeros.
- ✓ Variados y pasa bocas.

- **Piscina:** Con modalidades para adultos y niños, su uso es de cortesía por el consumo interno de alimentos, bebidas y alojamiento en el local. En eventos especiales, el uso de las piscinas es controlado y en dependencia de los acuerdos con el cliente.

- **Alojamiento:** El alojamiento ofrece un alto confort a los visitantes, en su mayoría turistas extranjeros. En total existen 14 habitaciones en el Hotel, y se le clasifica como hotel de 3 estrellas dada la comodidad de sus habitaciones, según el INTUR.

Las modalidades son:

- ✓ Habitaciones para parejas, cuyo precio es U\$ 25.
- ✓ Habitaciones triples, cuyo precio es U\$ 45.
- ✓ Habitaciones cuádruples, cuyo precio es U\$ 60.

Las habitaciones cuentan con las siguientes características:

- ✓ Piso de cerámica en habitación, baño y corredores.
 - ✓ Aire acondicionado.
 - ✓ Closet.
 - ✓ Planchador.
 - ✓ Mesa de noche.
 - ✓ Camas (en dependencia del tipo de habitación).
-
- **Alquiler del local para Eventos Especiales:** Consiste en brindar el servicio de asesoría técnica en el arreglo del local, además de la adecuación de los espacios y accesibilidad al uso de los insumos y equipos del hotel. Las habitaciones son en dependencia del arreglo con el cliente. El precio oscila entre U\$300-500.



Capítulo IV

4. Diseño Metodológico.

4.1. Tipo de investigación: El tipo de investigación enmarcado en el presente trabajo es de carácter descriptivo porque se estudiaron aspectos que presenta el Hotel Lady M, el estudio es no experimental porque no se manipularan variables, es de corte transversal porque se recolectan los datos en un espacio dimensional definido y está basada en un enfoque mixto con técnicas cualitativas y cuantitativas; así mismo, es una investigación aplicada ya que se aborda una situación real.

4.2. Área de estudio: Hotel Lady M.

4.3. Población: Personal del Hotel Lady M que corresponde a un total de 15 colaboradores.

4.4. Tipos de muestreo y muestra: No se aplicó ningún tipo de muestreo, ya que se utilizó la técnica del Censo Estadístico por ser una muestra relativamente pequeña y tener acceso disponible de la muestra.

4.5. Fuentes de información: La información se obtuvo de dos tipos de fuentes:

4.5.1. Fuentes primarias.

Proporcionada por los trabajadores del Hotel Lady M y por la gerente propietaria Sr. María Barahona.

4.5.2. Fuentes secundarias.

Las constituyen los libros y tesis sobre Administración de Recursos Humanos, Proceso Administrativo e información recopilada en internet que permitió la formación de la base teórica desarrollada en la investigación.

4.6. Material y método de recopilación de la información: El método es de orden deductivo, puesto que va de lo general a lo particular, los instrumentos que se aplicaron para recolectar la información fueron la encuesta dirigida a los colaboradores del área administrativa del Hotel Lady M, entrevista realizada a la gerente propietaria Sra. María Barahona y fichas de observación que permitieron verificar la información recibida con la aplicación práctica.



4.7. Procesamiento y Análisis de los datos: En esta fase se elabora el procesamiento de los datos, en los cuales se introducirá toda la información necesaria para llegar a las conclusiones. Se utilizó el programa Microsoft Excel para construir las tablas y gráficos, que posteriormente se analizaron y se procesó todo el documento utilizando el programa Microsoft Word.

4.8. Criterios de selección

4.8.1. Criterios de inclusión del estudio.

A. Ser trabajador del Hotel Lady M.

4.8.2. Criterios de exclusión del estudio.

A. No ser trabajador del Hotel Lady M.

4.9. Sesgos del estudio

4.9.1. Posibles sesgos del estudio.

A. Falta de interés por parte de los colaboradores.

B. Desconfianza personal de los colaboradores del Hotel Lady M.

4.9.2. Control de sesgos.

A. Explicar de forma breve y concisa la realización del estudio.

B. Proporcionar indicaciones específicas del llenado del instrumento (**encuesta**) para así no obtener datos nulos.

C. Redactar las preguntas con un vocabulario sencillo y dinámico, letra legible y de un buen tamaño, para lograr el interés del encuestado.

D. Persuadir de manera respetuosa a los colaboradores para que respondan el instrumento.

4.10. Consideraciones éticas: Tomando en cuenta las consideraciones éticas en el procedimiento de la recolección de la información vital para cumplir el objeto de estudio son:

A. Tener mucha actitud y paciencia a la hora de explicar el proceso investigativo a los colaboradores del Hotel Lady M ya que son nuestra fuente de información primaria.

B. Todos los datos suministrados y recopilados se utilizaron únicamente para fines investigativos.



4.11. Operacionalización de las variables.

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones
Planeación.	Es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa.	(Planeación estrategia, Visión, Filosofía, Misión, Objetivos, Políticas.)
Organización.	Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades	(División de trabajo y coordinación, Integración, es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes, sus etapas: selección, determinación, definición, elección.
Dirección.	Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y la orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo.	(Toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación, liderazgo.)
Control.	Es la fase del proceso administrativo, a través del cual se establece estándares para evaluar los resultados obtenidos.	(Establecimiento de estándares, medición, corrección, retroalimentación)



Capítulo V

5. Análisis de resultados

5.1. Entrevista

En la entrevista realizada a la gerente propietaria del Hotel Lady M, señora María Barahona, pudimos constatar lo siguiente;

1. El Hotel ofrece servicios de restaurante, Piscina, alojamiento y para eventos especiales.
2. Los visitantes son con mayor frecuencia internacionales, en el caso de los extranjeros, más del 59% de los huéspedes que visitan el hotel lo hacen por razones de negocios, el 41% por turismo. Este último indicador se debe a que el turismo se está fortaleciendo en todo el interior del país.

De acuerdo a su experiencia, la administradora se refiere a los aspectos más importantes que los huéspedes toman en consideración, para adquirir los servicios del hotel, como son: el buen servicio que estos proporcionen, ambiente agradable y que sus precios son muy accesibles.

3. En la aplicación de la entrevista al gerente propietario Sra. Barahona se manifiesta un alto índice de desconocimiento del proceso administrativo.
4. La entrevistada no comprende el significado de los términos cuestionados, en su mente únicamente radica la idea de que deben cumplir las funciones establecidas, pero no existe un propósito para el desarrollo de las mismas.
5. La entrevistada manifiesta que el Hotel Lady M no tiene definido sus valores y objetivos, pero se trata de implementar valores personales dentro de la empresa.
6. En relación a si el Hotel Lady M posee una estructura organizativa la entrevistada manifestó que no, asegurando que por el tamaño del hotel que es pequeño y por lo tanto tiene claro que funciones desempeñar y las condiciones laborales que les brinda.



7. La entrevistada reconoce que debe prepararse en esos temas para que el ambiente del Hotel mejore cada vez más.
8. En lo relacionado a la contratación del personal que se requiere en el Hotel Lady M, está a cargo de la administración, por lo que se verificó la poca importancia que se le brinda al proceso de selección y contratación del personal idóneo. Esto se debe a que prefiere realizar personalmente la contratación, ya que el personal a contratar es poco. Para la contratación del personal el aspecto más importante a considerar es la experiencia laboral y el nivel académico; esto debido a que la empresa no cuenta con un manual y descripción de puestos.
9. La entrevistada asegura brindar poca capacitación sobre turismo u hotelería al personal.
10. En cuanto a los elementos de dirección utilizados para realizar la supervisión en el área de trabajo, indicó que con mayor frecuencia lo realiza a través de la observación directa, de esa forma puede ver el desempeño y eficiencia del personal.
11. Según refiere la entrevistada, que las actividades laborales son importantes desarrollarlas tanto en forma individual como en equipo, debido a que existen actividades que el empleado desarrolla eficazmente de forma individual, así como también existen actividades que se deben desarrollar en equipo.
12. También hace referencia contribuir a la superación personal de los empleados a través de horarios flexibles para estudios, para que el empleado mejore su desarrollo profesional y laboral.
13. En lo concerniente a las sanciones disciplinarias que la empresa aplica a los empleados por faltas cometidas relacionados a su trabajo, son los llamados de atención verbal por considerarse rápida y efectiva para corregir la indisciplina de los empleados; en algunos casos de reincidencia realizan amonestaciones por escrito, es otro medio que utilizan para tomar medidas disciplinarias.
14. En el Hotel Lady M, existe buen nivel de comunicación.



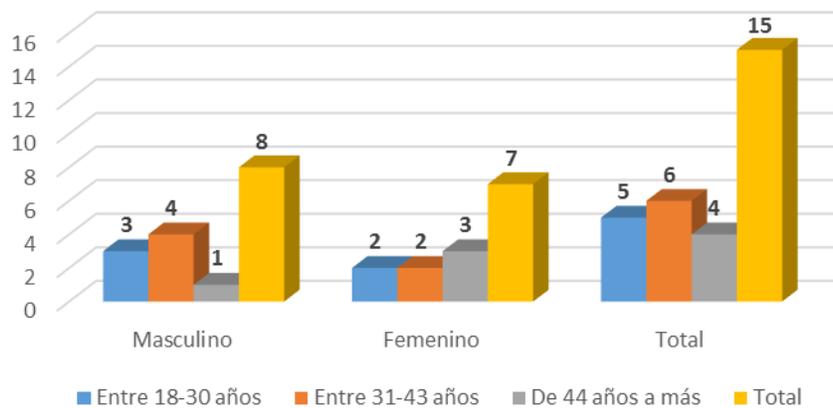
15. En el Hotel Lady M se delega autoridad a los empleados para que estos tengan la capacidad de decidir en situaciones de emergencias.
16. La Señora Barahona respondió tener poco conocimiento, pero como empresa tienen interés en tener mayor conocimiento acerca de la estructura administrativa para una mejor gestión empresarial.



5.2. Encuesta.

Para el diseño de una estructura administrativa para el Hotel Lady, se ha tomado muy en cuenta lo siguiente:

Figura No 1: Número de Trabajadores del Hotel Lady M, según su edad y sexo



Fuente: Elaboración Propia.

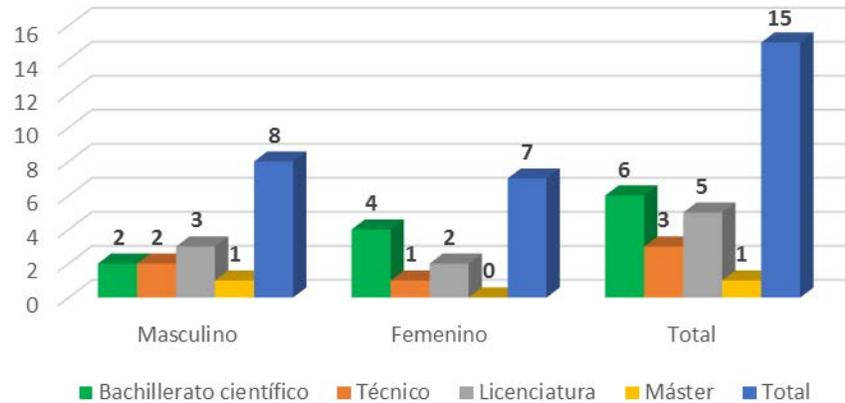
Análisis

El gráfico muestra que la distribución del sexo de los trabajadores es casi equitativa, ya que de 15 colaboradores que existen en el Hotel Lady M, 8 son varones (53.3%) y 7 mujeres (46.7%).

En cuanto a la edad de estos empleados, los rangos también son casi equitativos, puesto que 5 trabajadores (33.3%) poseen edades entre los 18-30 años, 6 empleados (40%) tienen entre 31-43 años y 4 colaboradores (26.6%) cuentan con una edad de 44 años a más.



Figura No 2: Número de Trabajadores del Hotel Lady M, según su nivel de escolaridad



Fuente: Elaboración Propia.

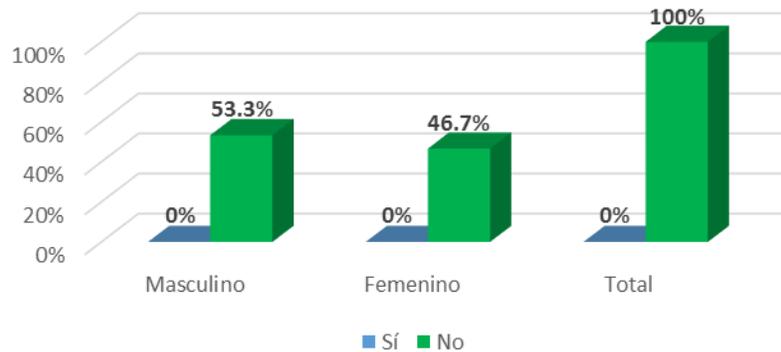
Análisis

En el presente gráfico se señala el nivel de escolaridad de los trabajadores del Hotel Lady M, donde 6 personas (40%) solamente son bachilleres; en cambio 3 colaboradores (20%) poseen estudios técnicos. Los empleados con un título de licenciatura corresponden a 5 (33.3%) y 1 empleado (6.6%) tiene un título de Máster que corresponde al contador y es el responsable únicamente de llevar la contabilidad del Hotel y hacer las declaraciones legales requeridas.

Ante este escenario, cabe destacar que el nivel de escolaridad de los empleados del Hotel Lady M les permitiría trabajar bajo una mejor estructura administrativa.



Figura No 3: ¿El Hotel Lady M cuenta con una misión y visión establecidas?

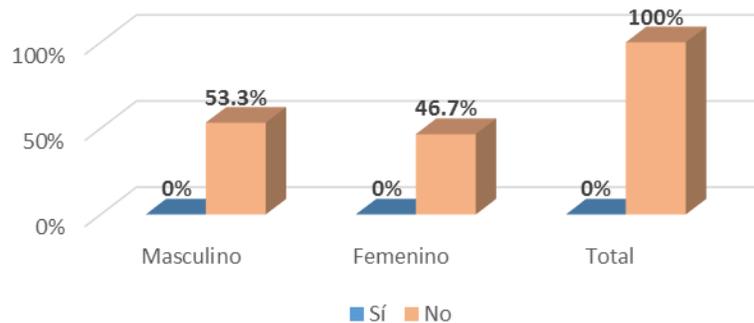


Fuente: Elaboración Propia.

Análisis

Se observa que el 100% de los encuestados afirmaron que el Hotel Lady M no cuenta con una misión y visión establecidas; es decir, que no tienen bien definida la labor de la institución en el entorno empresarial, ni una proyección a futuro de la misma.

Figura No 4: ¿Conoce los objetivos empresariales del Hotel Lady M?



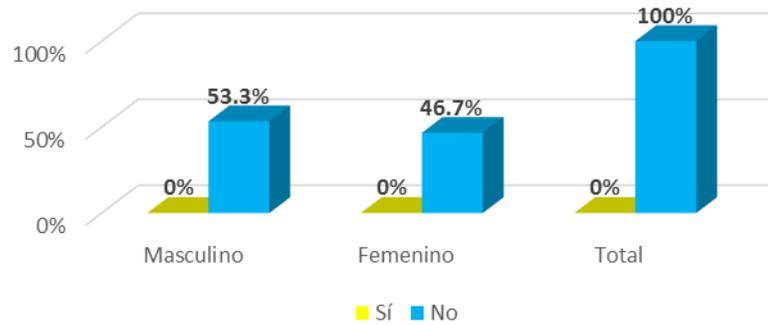
Fuente: Elaboración Propia.

Análisis

El gráfico muestra que el 100% de los encuestados no conocen los objetivos empresariales del Hotel Lady M. Con ello, se interpreta que no conocen las acciones a cumplir a corto, mediano y largo plazo para el desarrollo de la empresa.



Figura No 5: ¿Cuenta el Hotel Lady M con valores empresariales?

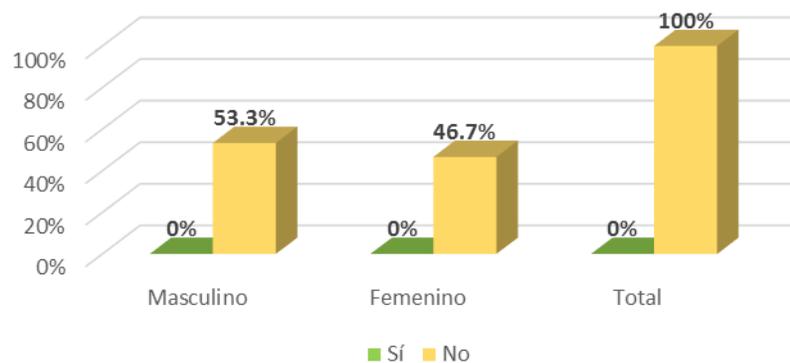


Fuente: Elaboración Propia.

Análisis

Este gráfico señala que el 100% de los encuestados afirman que el Hotel Lady M no cuenta con valores empresariales; es decir que no tienen una base de valores que incidan en su comportamiento, lo que seguramente repercute en el buen clima organizacional.

Figura No 6: ¿Cuenta el Hotel Lady M con un organigrama establecido?



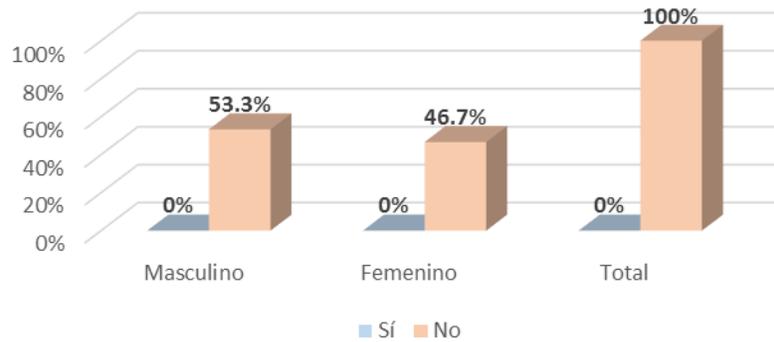
Fuente: Elaboración Propia.

Análisis

El gráfico demuestra que el 100% de los encuestados afirman que el Hotel Lady M no cuenta con un organigrama establecido. Por tanto, no existe una clara visión de la jerarquía organizacional, así que no se identifica quienes son los subordinados de los jefes inmediatos y toda la responsabilidad de la supervisión recae en la gerente propietaria.



Figura No 7: ¿El Hotel Lady M posee una descripción y análisis de puestos definida?

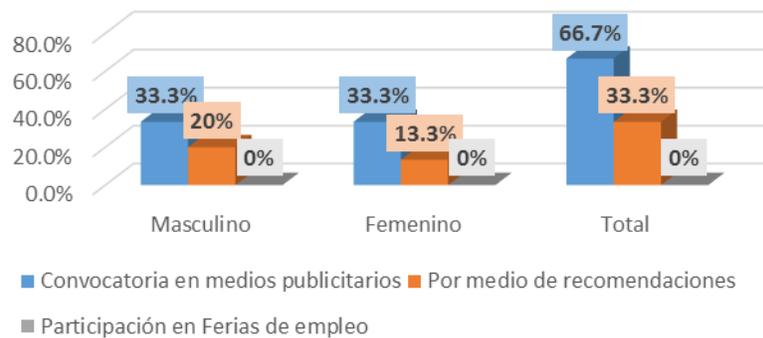


Fuente: Elaboración Propia.

Análisis

Se observa que el 100% de los encuestados afirman que el Hotel Lady M no posee una descripción y análisis de puestos definida, lo que indica que ningún colaborador puede identificar la importancia de su puesto dentro de la organización.

Figura No 8: ¿De qué manera el Hotel Lady M aplica el reclutamiento de personal?



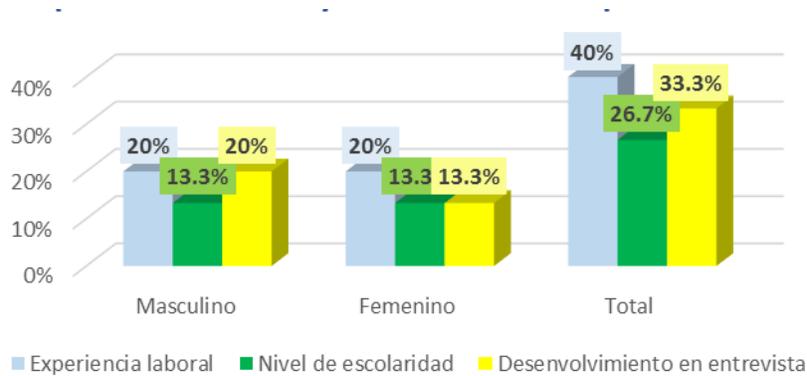
Fuente: Elaboración Propia.

Análisis

Se observa que el 66.7% de los encuestados afirman que el Hotel Lady M aplica el reclutamiento del personal por medio de convocatorias en medios publicitarios y el 33.3% señalaron que lo realiza por medio de recomendaciones.



Figura No 9: ¿En que se basa el Hotel Lady M para la selección y contratación del Personal?

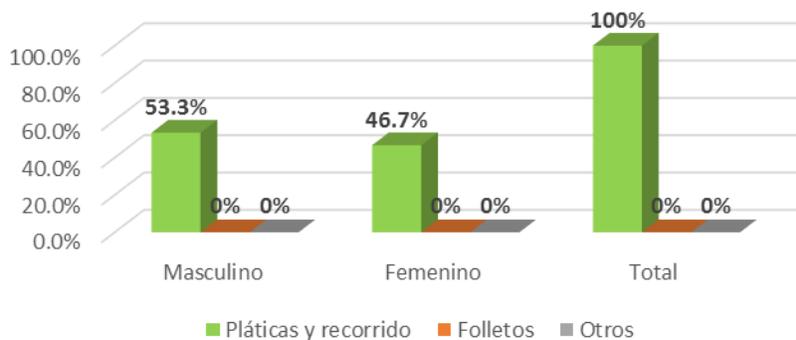


Fuente: Elaboración Propia.

Análisis

Aquí se muestra que el 40% de los encuestados afirman que el Hotel Lady M se basa en la experiencia laboral para seleccionar y contratar a sus colaboradores; en cambio, el 26.7% expresaron que se basan en el nivel de escolaridad que poseen los candidatos y el 33.3% señalaron que se basan en el desenvolvimiento que los candidatos tengan en la entrevista.

Figura No 10: ¿Cómo realiza el Hotel Lady M la inducción de sus trabajadores?

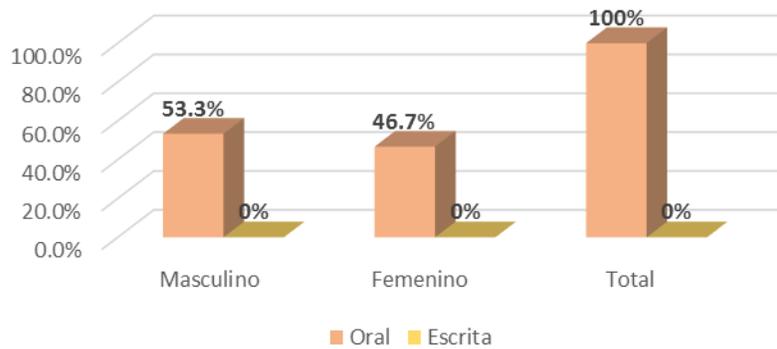


Análisis

Se observa que el 100% de los encuestados afirman que el Hotel Lady M realiza la inducción por medio de pláticas y recorrido, es decir, que se le explica al trabajador lo que tiene que hacer en su puesto y les muestran las diferentes actividades del Hotel.



Figura No 11: ¿Qué tipo de comunicación se aplica en el Hotel Lady M?

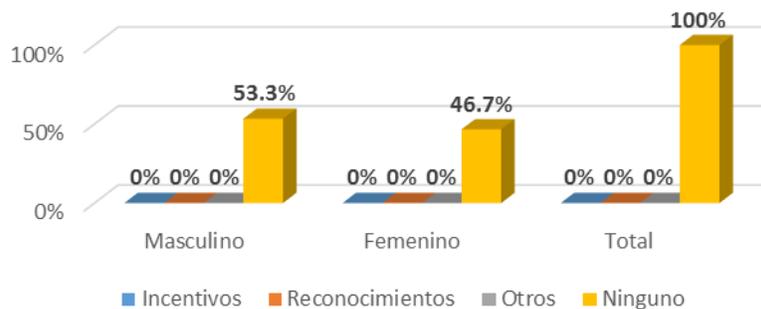


Fuente: Elaboración Propia.

Análisis

El gráfico muestra que el 100% de los encuestados afirman que en el Hotel Lady M se aplica la comunicación oral, ya que es una Pyme, el escaso número de trabajadores permite comunicarse fácilmente con todos, sin hacer uso de correspondencia.

Figura No 12: ¿Cómo se motiva a los empleados en el Hotel Lady M?



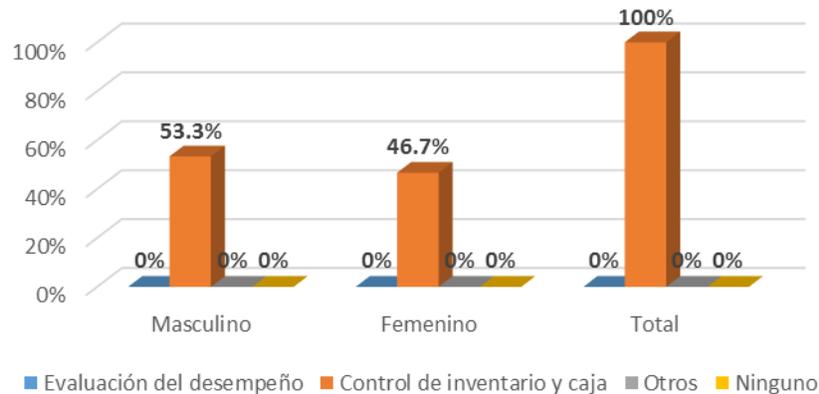
Fuente: Elaboración Propia.

Análisis

El gráfico muestra que el 100% de los encuestados afirman que en el Hotel Lady M no se aplica ningún método para motivar a los empleados. Esta condición genera un poco de insatisfacción laboral, ya que estos reclaman incentivos y un mejor manejo del talento humano.



Figura No 13: ¿Qué tipo de control se aplica en el Hotel Lady M?

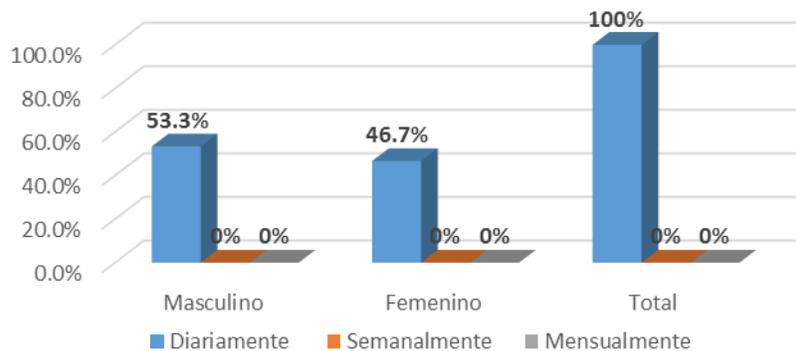


Fuente: Elaboración Propia.

Análisis

El gráfico muestra que el 100% de los encuestados afirman que en el Hotel Lady M el único tipo de control que se aplica es el de inventario y caja; el personal requiere que se le controle mediante evaluaciones del desempeño o control de entradas y salidas.

Figura No 14: ¿Con que frecuencia se aplica el control en el Hotel Lady M?



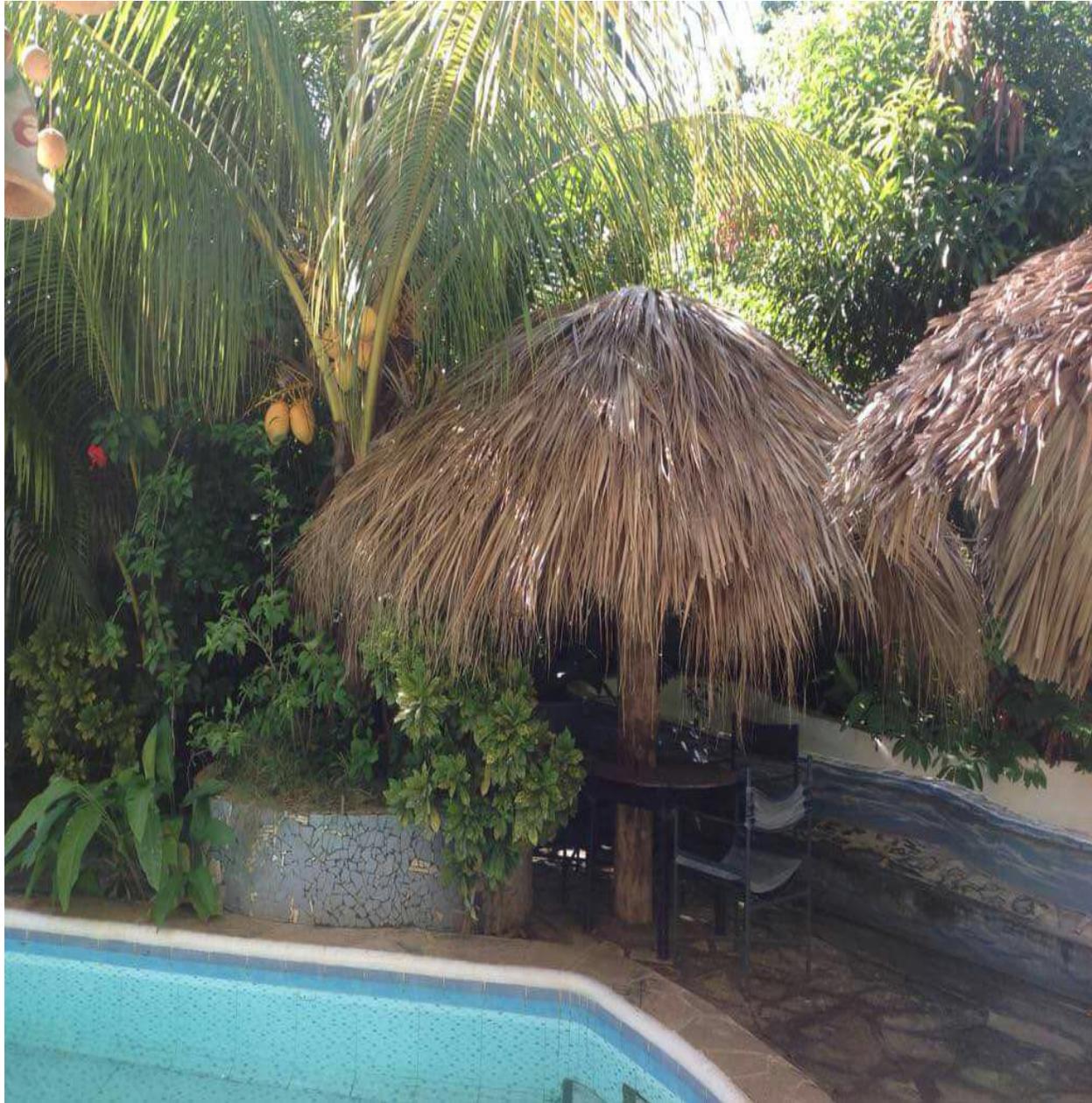
Fuente: Elaboración Propia.

Análisis

Se observa que el 100% de los encuestados afirman que en el Hotel Lady M el tipo de control se aplica diariamente (de inventario y caja), ya que es necesario controlar diariamente la cantidad de artículos existentes y el efectivo que fluye diariamente en la empresa.



5.3. Manual de Gestión para el proceso Administrativo.



HOTEL LADY M
LEÓN-NICARAGUA.



ÍNDICE

5.3. Manual de Gestión para el proceso Administrativo.....	49
5.3.1. Generalidades de la propuesta	51
5.4. Objetivos de la propuesta.....	52
5.4.1. Objetivo General	52
5.4.2. Objetivos Específicos	52
5.5. Diagnóstico de la situación actual (análisis FODA) del Hotel Lady M	53
5.6. Diagnóstico Interno (PCI) perfil de capacidad interna.	54
5.7. Perfil del talento humano	55
5.8. Diagnóstico de la situación administrativa del Hotel Lady M.....	56
5.9. Filosofía empresarial del Hotel Lady M	58
5.9.1. Proceso Administrativo a seguir	59
A) Planificación	59
B) Organización	61
La Gestión del Talento humano.....	63
C) Dirección.....	77
D) Control	80
Propuesta de utilización de formatos para el Hotel Lady M.....	82
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	82
SOLICITUD DE EMPLEO	83
MODELO DE TEST PSICOMÉTRICO	87
MODELO DE CONTRATO	90
FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	93
TARJETA DE CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA.....	97
CONTROL DE INVENTARIO.....	98



5.3.1. Generalidades de la propuesta:

El contenido de este acápite presenta la propuesta de un Manual de Gestión para el proceso administrativo del Hotel Lady M que se dedica a la oferta de servicios de alojamiento, restaurante, piscina y alquiler para eventos especiales.

Dicho manual contiene los objetivos, importancia y beneficios, así como también el alcance de dicha propuesta. Se pretende que el Hotel lady M posea un instrumento que le ayude a mantener un manejo eficaz y eficiente de sus recursos permitiendo un instrumento más acertado para la toma de decisiones.

La propuesta describe de forma sencilla la manera en que puede implementarse y poner en marcha la Gestión Administrativa.

Para la elaboración de la propuesta se realizó un diagnóstico (a través de un análisis FODA); en base a la información recopilada a través de la entrevista realizada al gerente propietario Sra. María Barahona y la encuesta realizada a los trabajadores de dicho Hotel, lo que ayudó a determinar las necesidades organizativas de la estructura administrativa a proponer.



5.4. Objetivos de la propuesta.

5.4.1. Objetivo General.

Diseñar la estructura administrativa para el Hotel Lady M, ubicado en la ciudad de León, durante en el segundo semestre del 2017.

5.4.2. Objetivos Específicos.

- A.** Realizar un diagnóstico de la situación administrativa actual del Hotel Lady M.
- B.** Definir la filosofía empresarial del Hotel Lady M.
- C.** Crear un organigrama general para el Hotel Lady M.
- D.** Elaborar una descripción y análisis de puestos que contribuya a la coordinación y organización de las actividades del Hotel Lady M de una forma más eficiente.
- E.** Plantear los Formatos de Evaluación del desempeño, Control de inventario, Control de entradas y salidas de personal, Formato de solicitud de empleo y Modelo de contrato laboral.



5.5. Diagnóstico de la situación actual (análisis FODA) del Hotel Lady M.

El FODA es la herramienta que va a facilitar de una forma clara y objetiva, la definición del Manual de gestión administrativa. Las debilidades y fortalezas hacen referencia al ámbito interno del Hotel, analizando sus recursos y capacidades, mientras que las oportunidades y amenazas, son considerados factores externos, las oportunidades del exterior que deben ser aprovechadas y de las amenazas que deben “defenderse”.

Cuadro 1

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una figura legal, porque está registrada como Hotel Lady M. • Tiene un flujo de clientes. • Buen acceso a través de medios de transporte público o privado. • Cuenta con servicios básicos como: agua potable, agua negra, energía eléctrica e internet. • El servicio de alojamiento es de las más demandadas en Nicaragua por Nacionales y Extranjeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poderosos atractivos cercanos, culturales, históricos, socios económicos y naturales. • Involucramiento del Instituto Nicaragüense de Turismo (Intur) como apoyo al sector. • Incremento de la afluencia turística.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • No tiene profesionales de turismo o administradores entre sus asociados 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación. • Fenómenos Naturales. • Nuevos Hoteles.

Fuente: Elaboración Propia.



5.6. Diagnóstico Interno (PCI) perfil de capacidad interna.

La elaboración del PCI (Perfil de capacidad interna) se realizó con la observación directa; permitiendo evaluar cada perfil de acuerdo a su debilidad o fortaleza que presenta en el hotel impacto en la de escala Alto-Medio-Bajo.

Cuadro 2

Capacidad Directiva.	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico.				x			x		
2. Flexibilidad de la estructura organizacional.					x		x		
2. Comunicación y control gerencial.				x			x		
4. Orientación empresarial.			x				x		
5. Sistemas de control.			x				x		
6. Sistemas de toma de decisiones.						x	x		
7. Sistemas de coordinación.				x			x		
8. Evaluación de gestión.					x			x	

Fuente: Elaboración Propia.



5.7. Perfil del talento humano:

La elaboración del Perfil del talento humano se realizó con la observación directa; permitiendo evaluar la capacidad de los colaboradores del Hotel Lady M de acuerdo a su debilidad o fortaleza en la de escala Alto-Medio-Bajo.

Cuadro 3

Capacidad Directiva.	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.Nivel académico del talento humano		x					x		
2.Experiencia técnica				x			x		
3.Estabilidad				x			x		
4.Rotación				x			x		
5.Pertenencia			x					x	
6.Motivación			x				x		
7.Índices de desempeño				x			x		
8.Nivel de remuneración									

Fuente: Elaboración Propia.



5.8. Diagnóstico de la situación administrativa del Hotel Lady M.

Cuadro 4

Área.	Síntomas.	Causas.	Pronóstico.	Control al Pronóstico.
	Toma de decisiones en forma empírica y precipitada sin llevar a cabo ningún tipo de análisis y sin evaluar el impacto sobre la empresa.	La falta de política a seguir para la toma de decisiones sin tener en cuenta la información existente en el medio y los continuos cambios que lo procede.	La empresa desperdicia oportunidades de desarrollo por la falta de una planeación estratégica	
Administrativa.	El hotel nunca ha realizado una planeación estratégica.	No posee misión ni visión empresarial, desperdiciando recursos que podrían ayudar en el crecimiento del hotel.	Si la empresa no actualiza y modifica sus políticas se quedara rezagada de la competencia llevándola a su desaparición.	Es necesario crear un plan de reestructuración para el funcionamiento del hotel; el cual comprenderá desde la modificación de las políticas hasta la creación de los manuales de procedimientos.
	No se posee una comunicación completa en toda la	Falta de canales organizados de	La calidad de trabajo y el tiempo de elaboración	



	organización.	comunicación.	disminuye produciendo errores en la atención del cliente.	
Talento Humano	Se carece de políticas para la capacitación de cada uno de los puestos de trabajo.	El equipo humano no se siente comprometido con el Hotel.	La no apropiación de la empresa crea deslealtad falta de compromiso de los empleados con las metas de la organización.	Implementar políticas de idoneidad de puesto del trabajo obligando la capacitación permanente y adecuada para cada uno de los cargos existentes.
	El hotel Lady M no posee perfiles de cargo dentro de cada una de las labores asignadas.	No se posee manuales de trabajo de cada uno de los cargos asignados.	No hay sentido de responsabilidad dentro de cada uno de los puestos de trabajo.	Se requiere una modificación en el reclutamiento de personal y sus requisitos de admisión a la organización.

Fuente: Elaboración propia.



5.9. Filosofía empresarial del Hotel Lady M.

A. Misión: Satisfacer las necesidades de la demanda de servicios Hoteleros de nuestros clientes ofreciendo servicios de calidad.

B. Visión: Ser una empresa líder en el comercio de servicios Hotelero en la ciudad de León, reconocida por su excelente servicio.

C. Objetivos Empresariales:

➤ **Objetivo general:** Brindar un excelente servicio personalizado y de calidad satisfaciendo las necesidades del huésped.

➤ **Objetivos específicos:**

a) Mantener el historial actualizado de sus clientes, para hacer un buen uso de ella.

b) Optimizar las operaciones dentro de cada área del hotel.

c) Ofrecer la mejor atención a los huéspedes de forma atenta y confiable, brindándoles un lugar cómodo y placentero para una mejor estadía.

D. Valores:

➤ **Amabilidad:** Es el sello de distinción con la competencia ya que asegura confianza hacia nuestros clientes.

➤ **Responsabilidad:** Es un valor que está en la conciencia de nuestro personal, que nos permita reflexionar, orientar y valorar en consecuencia de nuestros actos siempre en el plano moral.

➤ **Honestidad:** Es una cualidad humana que nos distingue, con el cual estamos comprometidos en expresar con coherencia y autenticidad nuestro servicio.

➤ **Compromiso:** Todo nuestro personal está comprometido consigo mismo y nuestros clientes a satisfacer las necesidades y brindar un excelente servicio a nuestros clientes.

➤ **Equidad:** Se refiere al trato igual a todos los trabajadores ya que no existen seres más superiores ni inferiores que otros, todo esto se hace con el fin de actuar con justicia.



- **Solidaridad:** Cuando se habla de la unión y colaboración de un grupo de personas para lograr un bien común se habla de solidaridad, es importante que exista este valor entre los trabajadores de la empresa porque es la única forma en la que se puede el éxito.
- **Sigilo:** Es el secreto que se debe guardar con la información confidencial dentro de la empresa ya sea brindada por los superiores o por los clientes.
- **Puntualidad:** Es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones. Ser puntual ayuda a los empleados a proyectar un sentido de profesionalismo y compromiso además demuestra que está dedicado al trabajo.
- **Mejoramiento continuo:** Filosofía individual, grupal y organizacional que busca la excelencia paso a paso en busca de una solidez con respaldo.
- **Trabajo en equipo:** Unión de fuerzas coordinadas hacia el logro de los objetivos. Laboral en armonía, acordar métodos de trabajo, comunicación permanente, clara y efectiva.

5.9.1. Proceso Administrativo a seguir

A. Planificación

Planificación significa seleccionar las acciones que se van a llevar a cabo en la organización y cómo se van a realizar en función de las metas u objetivos preestablecidos. El directivo, por tanto, debe dedicar tiempo a solucionar posibles problemas que se puedan plantear, ya que la improvisación no siempre resulta. La planificación definida así, implica:

- Reducir incertidumbres.
- Oponerse a la gestión rutinaria.

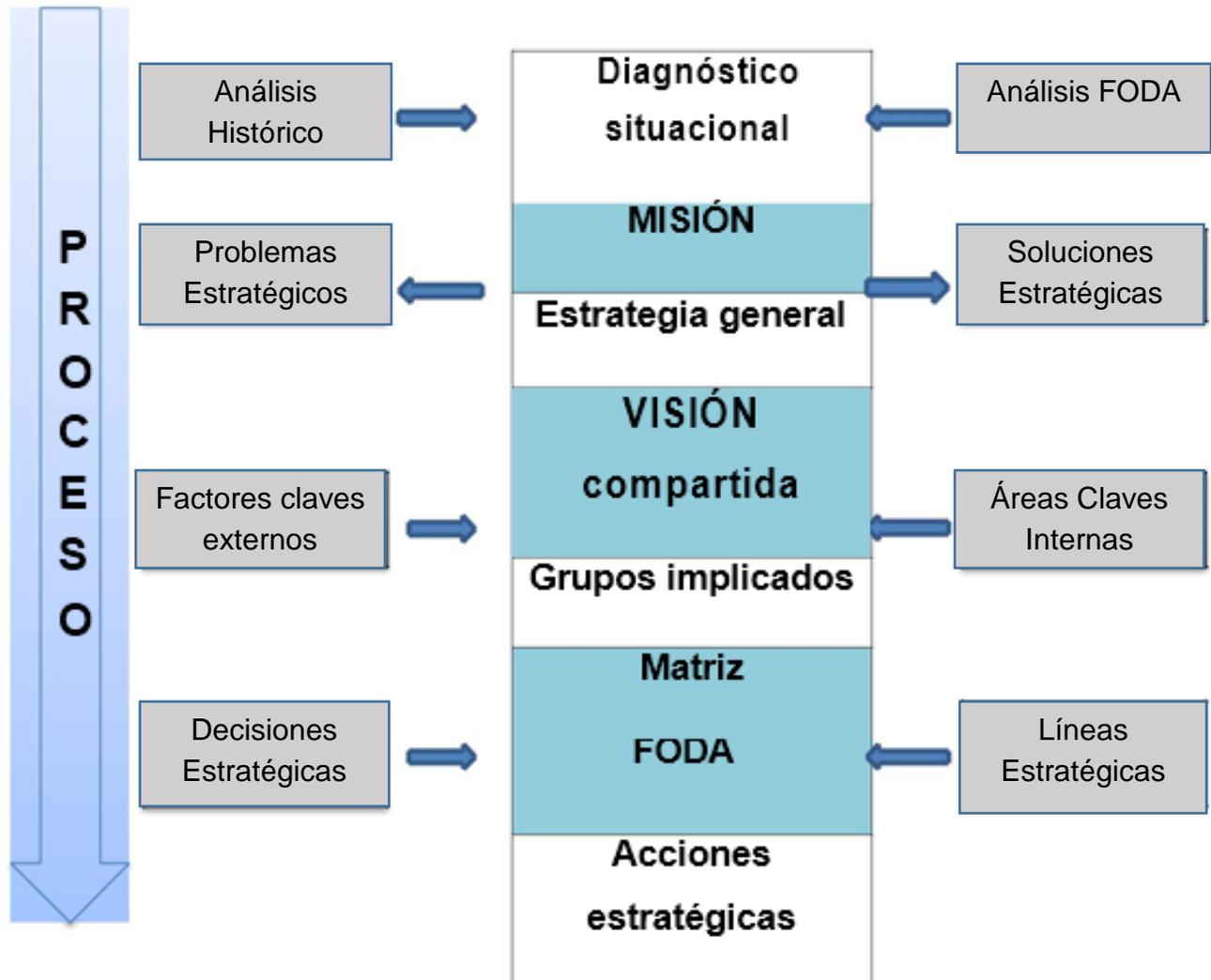
¿Cómo realizar un plan estratégico?

En el Hotel Lady M se planificará para conocer y manejar la organización interna de los recursos, los procedimientos de trabajo y la implantación de herramientas de control operativas.



El proceso a seguir para llevar a cabo la planificación estratégica en el hotel será el siguiente:

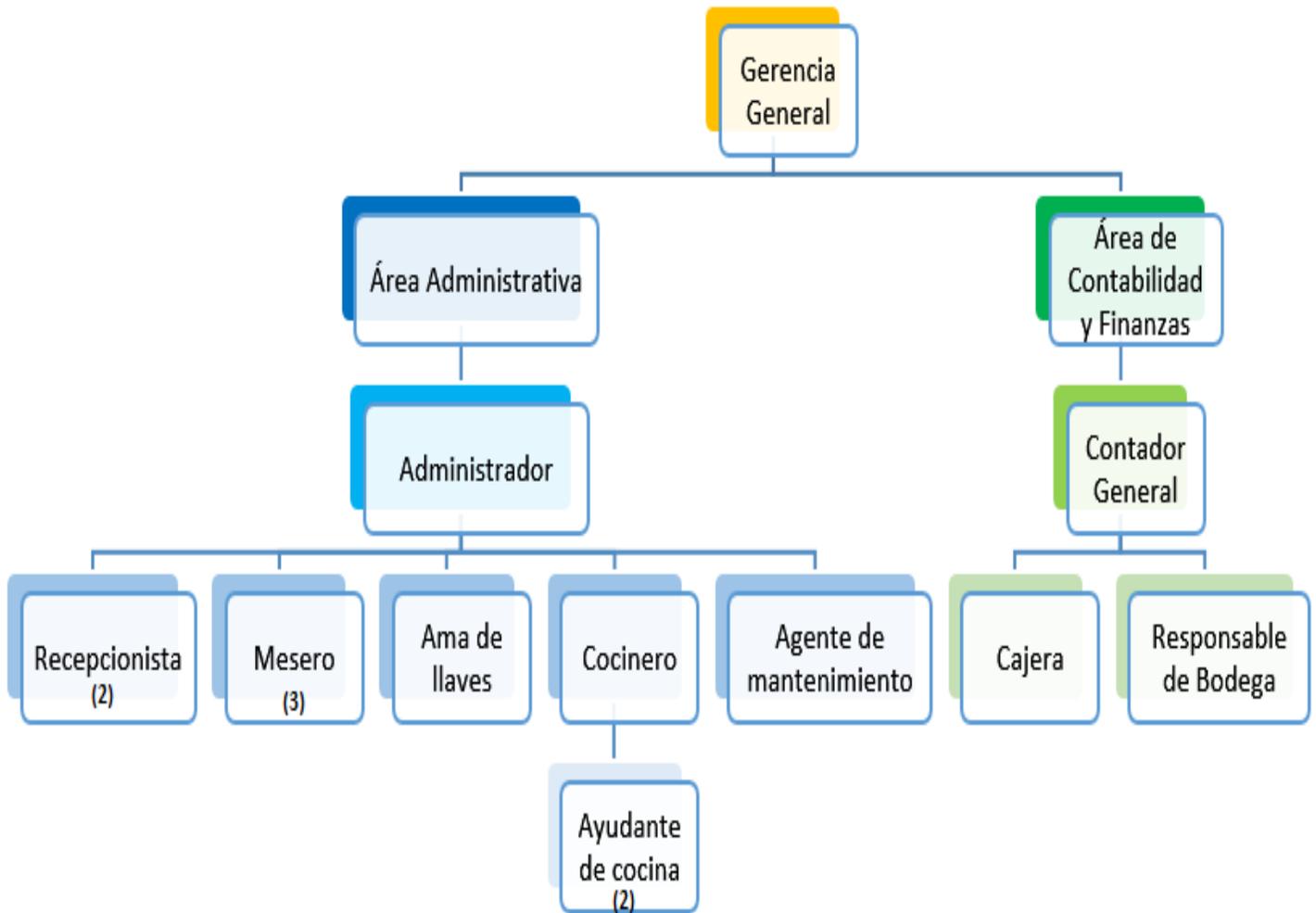
Cuadro 5





B. Organización.

Este proceso implica definir la estructura organizativa para conseguir los objetivos propuestos. A través de esta estructura determinamos que puestos son los necesarios, cuáles son sus niveles de responsabilidad, qué actividades van a desarrollar y cómo las van a llevar a cabo, cómo se relacionan los equipos, que tipos de reglas existen en el Hotel Lady M se propone la siguiente estructura organizacional:



Fuente: Elaboración Propia.



- **Área de Administración.**

Se puede decir que esta área se encargará de asegurar la rentabilidad de todos los recursos de la empresa, ya sean materiales, técnicos humanos, cuantificando la productividad del hotel. Esta supervisión se realiza a través de un minucioso control de todos los procesos que tienen lugar en el establecimiento, analizando los objetivos que marca la dirección de cada una de las distintas secciones. Se mide por un lado la eficacia, es decir, si logran alcanzar las metas establecidas, y la eficiencia, que es la valoración de la cantidad de recurso que se utilizan en cada proceso.

El área de administración hará uso de principios, procedimientos y métodos de diferentes ciencias relacionadas con la eficiencia en el trabajo, como las matemáticas, la estadística, el derecho, la economía, la sociología, la contabilidad, entre otras, que son aplicadas, en mayor o menor medida, por cada uno de los departamentos que la configuran.

- **Área de Contabilidad y Finanzas.**

Esta área se encargará de dar forma a los datos contenidos en los documentos de transacciones monetarias que aporta el establecimiento. Toda esta información suministrada se interpreta y analiza para valorar si se están cumpliendo los objetivos establecidos, y en caso contrario, proceder a corregir las desviaciones y realizar los controles necesarios en los segmentos que lo necesiten, para asegurar su cumplimiento.



- **La gestión del talento humano.**

Descripción y análisis del puesto.

Título: Gerente general. **Supervisa a:** Toda la estructura administrativa.

Descripción genérica: Supervisar los resultados de cada área de la organización y tomar decisiones que ayuden al cumplimiento de los objetivos.

Descripción del puesto:

- Firmas de autorización de cheques o cualquier otro documento de la empresa.
- Supervisar los resultados de cada área.
- Planeación, dirección y control de las estrategias dirigidas hacia las áreas de la organización.
- Toma de decisiones en lo que concierne a la empresa.

Análisis del puesto:

a) **Requisitos intelectuales:**

- **Escolaridad:** Licenciatura en Administración de empresas.
- **Experiencia:** Cuatro años en gerencia.
- **Aptitudes:** Responsabilidad, honestidad, optimista.

b) **Requisitos físicos:**

- **Destrezas y habilidades:**
- Ser proactivo, organizado y líder
- Mantener buena relación interpersonal con sus trabajadores.
- Tener destrezas en la computadora en cuanto a todos los programas de Microsoft.

c) **Responsabilidades adquiridas:**

- **Información confidencial:** Debido a que se trata de toma de decisiones, este debe ser discreto en cuanto a las estrategias que se llevaran a cabo, resguardo de información legal.

- **Responsabilidad empresarial.**

d) **Condiciones de trabajo:**

- **Ambiente:** El trabajo se realiza en un ambiente favorable y de oficina.

Fuente: Elaboración Propia.



Descripción y análisis del puesto.

Título: Administrador. **Área:** Administración. **Jefe inmediato:** Gerente General.

Supervisa a: Toda la estructura administrativa.

Descripción genérica: Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

Descripción del puesto:

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.

Análisis del puesto:

a) Requisitos intelectuales:

- **Escolaridad:** Licenciatura en Administración de empresas.
- **Experiencia:** Dos años en puestos administrativos.
- **Aptitudes:** Responsabilidad, honestidad, optimista.

b) Requisitos físicos:

- **Destrezas y habilidades:**
- Ser proactivo, organizado y líder
- Mantener buena relación interpersonal con sus trabajadores.
- Manejo de paquete office y Excel intermedio.

c) Responsabilidades adquiridas:

- **Información confidencial:** Debido a que se trata de toma de decisiones, este debe ser discreto en cuanto a las estrategias que se llevaran a cabo, resguardo de información legal.
- **Responsabilidad empresarial.**

d) Condiciones de trabajo:

- **Ambiente:** El trabajo se realiza en un ambiente favorable y de oficina.



Descripción y análisis del puesto

Título: Contador general. **Área:** Contabilidad. **Jefe inmediato:** Gerente General.

Supervisa a: Cajera-Responsable de bodega.

Descripción genérica: Proporcionar información contable al Dpto. de administración para así poder determinar las acciones pertinentes que se llevaran a cabo en cada área de la empresa.

Descripción del puesto:

- Presentación de la información contable para la realización de las auditorías.
- Supervisa los arqueos de caja diario.
- Recibir y revisar los reportes de inventario.
- Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones.
- Realización de estados financieros como: balance general, estado de pérdidas y ganancias.
- Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas.
- Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
- Llevar mensualmente los libros generales de compras y ventas mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA.

Análisis del puesto:

a) Requisitos intelectuales:

- **Escolaridad:** Licenciatura en Contabilidad.
- **Experiencia:** Dos años en manejo de declaraciones y conocimientos contables.
- **Aptitudes:** Responsabilidad, honestidad, trabajo bajo presión.

b) Requisitos físicos:

- **Destrezas y habilidades:**
- Ser activo, ordenado, responsable, prudente.

c) Responsabilidades adquiridas:

- **Supervisión del personal:** Tiene a cargo dos personas.
- **Información confidencial:**
- Manejo de documentación interna y externa a la empresa de la cual debe guardar sigilo



empresarial.

- Encargada de la organización cuando el Gerente no está presente.

d) Condiciones de trabajo:

- **Ambiente:** De oficina con buenas relaciones.

Fuente: Elaboración Propia.



Descripción y análisis del puesto

Título: Responsable de bodega. **Área:** Contabilidad. **Jefe inmediato:** Contador General.

Descripción genérica: Manejo del inventario.

Descripción del puesto:

- Velar porque las deficiencias (empaques dañados, faltantes, sobrantes, productos en mal estado) detectadas en la descarga de productos para ser reportadas al departamento contable.
- Realizar adecuado almacenaje de productos en bodega interna.
- Encargado de suministrar los equipos requeridos para la venta.
- Elaboración de reporte de inventario.

Análisis del puesto:

a) Requisitos intelectuales:

- **Escolaridad:** Técnico medio y/o Administración de empresas o carreras afines.
- **Experiencia:** Seis meses en el manejo de inventario.
- **Aptitudes:** Responsabilidad, honestidad, amabilidad.

b) Requisitos físicos:

- **Destrezas y habilidades:**
- Buena comunicación verbal y lenguaje, buena complexión física.

c) Responsabilidades adquiridas:

- Correcto manejo de la entrada y salida de productos de la empresa.

d) Condiciones de trabajo:

- **Ambiente:** de oficina, encargado de la bodega interna.

Fuente: Elaboración Propia.



Descripción y análisis del puesto

Título: Cajera. **Área:** Contabilidad. **Jefe inmediato:** Contador general.

Descripción genérica: Encargada de facturar, recibir el dinero, realizar informes de ventas.

Descripción del puesto:

- Recibir el dinero para iniciar operaciones en el día.
- Realizar las facturas de compra a cada uno de los clientes.
- Control de gastos de caja chica.
- Realizar arqueos de caja diario.
- Informes diarios de las ventas del día
- Realizar pagos de crédito
- Control de las cuentas por cobrar.

Análisis del puesto:

a) Requisitos intelectuales:

- **Escolaridad:** Licenciatura o Técnico medio en Contabilidad o carreras afines.
- **Experiencia:** Un año en manejo de caja.
- **Aptitudes:** Responsabilidad, honestidad, amabilidad para con los clientes.

b) Requisitos físicos:

- **Destrezas y habilidades:**
- Activa y organizada.

c) Responsabilidades adquiridas:

- **Dinero:** Se requiere de honestidad, responsabilidad en el manejo y manipulación del dinero.
- **Documentos:** Completo sigilo del manejo de documentos confidenciales de la empresa.

d) Condiciones de trabajo:

- **Ambiente:** El trabajo se realiza en un ambiente de oficina.

Fuente: Elaboración Propia.



Descripción y análisis del puesto

Título: Recepcionista. **Área:** Administrativa. **Jefe inmediato:** Administrador.

Descripción genérica: Aplicar procesos para la generación de información que defina la ocupación de la capacidad instalada que soporte la venta de habitaciones u otros servicios.

Descripción del puesto:

- Acogida y trámites de registro.
- Asignación de los números de cuartos.
- Ventas de cuartos disponibles a clientes que no tengan reservación.
- Concentración y revisión de los documentos y servicios proporcionados a los huéspedes en las distintas habitaciones y no pagados en su momento.
- Mecanografiar todos los documentos manejados en la rutina del departamento, así como la correspondencia del mismo.
- Archivar la correspondencia y documentos del departamento.

Análisis del puesto:

a) Requisitos intelectuales:

- **Escolaridad:** Técnico medio y/o Administración de empresas o carreras afines e inglés.
- **Experiencia:** Seis meses en el área de atención al cliente.
- **Aptitudes:** Responsabilidad, honestidad, amabilidad, espíritu de servicio, hospitalidad.

b) Requisitos físicos:

- **Destrezas y habilidades:**
- Buena comunicación verbal y lenguaje.

c) Responsabilidades adquiridas:

- Responsable de la atención al cliente.

d) Condiciones de trabajo:

- **Ambiente:** De oficina con buenas relaciones.

Fuente: Elaboración Propia.



Descripción y análisis del puesto

Título: Ama de llaves. **Área:** Administrativa. **Jefe inmediato:** Administrador.

Descripción genérica: Lograr que el cliente encuentre su habitación y las áreas públicas en las condiciones ideales de aseo y presentación por él esperadas, dando una buena imagen del establecimiento.

Descripción del puesto:

- Responsabilizarse de la debida limpieza, sanitación y presentación de todas las habitaciones y áreas públicas del hotel.
- Tomar nota de los clientes que reporta la recepcionista dentro de las reservaciones, verificando personalmente que no haya fallas al respecto.
- La apariencia personal es importante, deberá indicar pulcritud y eficiencia. Durante el turno solo usará el uniforme asignado. Cofia y delantales limpios, bien peinada, zapatos autorizados y medias, joyas mínimas y maquillaje discreto.
- Cualquier ausencia debe reportarse con suficiente antelación para poder tomar las medidas oportunas para cubrir el servicio.
- Tendrá cuidado del buen uso, aprovechamiento y conservación de todo lo necesario en su trabajo, implementos, productos de limpieza, dotación de ropa, muebles, etc.
- Al terminar su turno, el oficio de planta quedará recogido y aseado, el stock de material y ropa repuesto, la basura en su sitio, y todo preparado para el día siguiente.
- Al final del turno llevará el informe de ocupación, sus llaves, y los objetos encontrados a Lencería, donde informará sobre cualquier incidencia habida en el turno.
- Además de estas, tendrá otras misiones afines con su puesto, que le pueden ser encomendadas según necesidades, y que pueden ser de niñera, supervisión de servicios públicos, etc.



Análisis del puesto:

a) **Requisitos intelectuales:**

- **Escolaridad:** Bachillerato en ciencias y letras.
- **Experiencia:** Un año en puestos similares.
- **Aptitudes:** Responsabilidad, honestidad, amabilidad.

b) **Requisitos físicos:**

- **Destrezas y habilidades:**
- Buena comunicación verbal y lenguaje.

c) **Responsabilidades adquiridas:**

- Responsable de la atención al cliente.

d) **Condiciones de trabajo:**

- **Ambiente:** De oficina con buenas relaciones.

Fuente: Elaboración Propia.



Descripción y análisis del puesto

Título: Cocinero. **Área:** Administrativa. **Jefe inmediato:** Administrador.

Supervisa a: Ayudante de cocina.

Descripción genérica: Asegurar la preparación de los alimentos, elaboración de salsas, sopas y platillos en general en base en los estándares de operación establecidos.

Descripción del puesto:

- Conocer los tiempos de cocimiento de los alimentos.
- Conocer y aplicar las técnicas para hornear.
- Conocer las recetas estándar de la cocina.
- Conocer y aplicar las técnicas para evaluar por medio del olor, color o sabor los alimentos en mal estado.
- Conocer los tipos de cortes en las carnes.
- Conocer y aplicar las técnicas para almacenar alimentos.
- Evitar desperdicios de materia sobrante al elaborar platillos.
- Verificar que el ayudante tenga el equipo necesario.
- Supervisar el trabajo del ayudante.
- Preparar alimentos para el servicio de banquetes, según notificación recibida decorar la presentación de alimentos en los bufets.
- Asegurarse de la calidad, presentación y sabor de los guisados que se preparan preparar órdenes de clientes auxiliar en eventos auxiliar al chef en el conteo de los alimentos.



Análisis del puesto:

- a) **Requisitos intelectuales:**
 - **Escolaridad:** Bachillerato en ciencias y letras y/o Técnico medio en Cocina.
 - **Experiencia:** Un año en puestos similares.
 - **Aptitudes:** Responsabilidad, honestidad, amabilidad.
- b) **Requisitos físicos:**
 - **Destrezas y habilidades:**
 - Buena comunicación verbal y lenguaje.
- c) **Responsabilidades adquiridas:**
 - Responsable del área de alimentos.
- d) **Condiciones de trabajo:**
 - **Ambiente:** De operaciones.

Fuente: Elaboración Propia.



Descripción y análisis del puesto

Título: Ayudante de cocina. **Área:** Administrativa. **Jefe inmediato:** Cocinero.

Descripción genérica: Ayudar al cocinero en la preparación de los alimentos, elaboración de salsas, sopas y platillos en general en base en los estándares de operación establecidos.

Descripción del puesto:

- Conocer y aplicar las técnicas para hornear.
- Conocer las recetas estándar de la cocina.
- Conocer y aplicar las técnicas para evaluar por medio del olor, color o sabor los alimentos en mal estado.
- Conocer los tipos de cortes en las carnes.
- Conocer los tiempos de cocimiento de los alimentos.
- Conocer y aplicar las técnicas para almacenar alimentos.
- Evitar desperdicios de materia sobrante al elaborar platillos.
- Verificar que el ayudante tenga el equipo necesario.
- Supervisar el trabajo del ayudante.
- Preparar alimentos para el servicio de banquetes, según notificación recibida decorar la presentación de alimentos en los bufets.
- Asegurarse de la calidad, presentación y sabor de los guisados que se preparan preparar órdenes de clientes auxiliar en eventos auxiliar al chef en el conteo de los alimentos.

Análisis del puesto:

a) Requisitos intelectuales:

- **Escolaridad:** Bachillerato en ciencias y letras y/o Técnico medio en Cocina.
- **Experiencia:** Un año en puestos similares.
- **Aptitudes:** Responsabilidad, honestidad, amabilidad.

b) Requisitos físicos:

- **Destrezas y habilidades:**
- Buena comunicación verbal y lenguaje.

c) Condiciones de trabajo:

- **Ambiente:** De operaciones.

Fuente: Elaboración Propia.



Descripción y análisis del puesto

Título: Mesero. **Área:** Administrativa. **Jefe inmediato:** Administrador.

Descripción genérica: Atender a los clientes, proporcionándoles alimentos, bebidas y asistencia durante la estancia.

Descripción del puesto:

- Presentarse al trabajo debidamente aseado, tanto del cuerpo como del uniforme.
- Limpia mesas, ceniceros, menús, charolas, etc.
- Presentarse a cliente con amabilidad y cortesía.
- Conocer los platillos del menú, así como el tiempo de elaboración y los ingredientes.
- Retirar los platos oportunamente.
- Cuando el cliente lo solicita, presentar la cuenta para su pago.

Análisis del puesto:

a) Requisitos intelectuales:

- **Escolaridad:** Bachillerato en ciencias y letras.
- **Experiencia:** Un año en puestos similares.
- **Aptitudes:** Responsabilidad, honestidad, amabilidad.

b) Requisitos físicos:

- **Destrezas y habilidades:**
- Buena comunicación verbal y lenguaje.

c) Condiciones de trabajo:

- **Ambiente:** De atención al cliente.

Fuente: Elaboración Propia.



Descripción y análisis del puesto

Título: Agente de mantenimiento. **Área:** Administrativa. **Jefe inmediato:** Administrador.

Descripción genérica: Mantener las instalaciones del hotel en óptimas condiciones, asegurando el perfecto funcionamiento de las mismas.

Descripción del puesto:

- Ejecuta los trabajos asignados por su jefe inmediato, por medio de órdenes de trabajo y las devuelve firmadas, para facilitar el control de los trabajos realizados.
- Verifica el funcionamiento de los equipos eléctricos, de refrigeración, cerrajería, entre otros de los diferentes departamentos del hotel, para corregir cualquier falla.
- Realiza trabajos, menores del equipo de sonido, televisión, resanado de mobiliario de habitaciones, etc.
- Ejecuta trabajos rutinarios establecidos en el programa de mantenimiento preventivo.
- Informa a su jefe inmediato la conclusión de cada trabajo, así como cualquier dificultad en la ejecución, con objeto de tomar las medidas oportunas.
- Atiende las solicitudes de servicio de los huéspedes de casa, en el estándar de tiempo establecido.
- Cuida y responde con el resguardo de la herramienta a su cargo, para evitar su mal uso.

Análisis del puesto:

a) Requisitos intelectuales:

- **Escolaridad:** Bachillerato en ciencias y letras y/o técnico medio en electricidad.
- **Experiencia:** Un año en puestos similares.
- **Aptitudes:** Responsabilidad, honestidad, amabilidad.

b) Requisitos físicos:

- **Destrezas y habilidades:**
- Buena comunicación verbal y lenguaje.

c) Condiciones de trabajo:

- **Ambiente:** De operaciones.

Fuente: Elaboración Propia.



C. Dirección.

Esta función tiene actualmente gran importancia, y probablemente sea porque realmente durante mucho tiempo ha sido la que menos ha importado, ya que los directivos se encargaban de planificar, organizar y controlar. El estilo de dirección o la forma que debían conducir a sus colaboradores no importaban, solo les preocupaba que la empresa consiguiese sus objetivos, aunque esto implicará que los colaboradores no hubieran satisfecho sus deseos o necesidades.

Dirigir implica conducir o guiar a un equipo humano. Para ellos es necesario que el directivo se preocupe por:

- ✓ Conocer las aptitudes, actitudes, conocimientos y experiencia de su equipo.
- ✓ Formar al personal.
- ✓ Establecer canales abiertos de comunicación.
- ✓ Favorecer la creación e interacción de los equipos de trabajo.
- ✓ Motivar al personal.
- ✓ Delegar eficazmente.

• Liderazgo.

“Para un líder, la mejor manera de liderar a un equipo es, antes de nada, liderarse a sí mismo”

Liderar es la habilidad de influir positivamente en uno mismo y posteriormente en otros, para cambiar la realidad que nos rodea. En un entorno laboral donde el liderazgo es una pieza clave para la consecución de objetivos, la frase se puede convertir en un mantra para cualquier persona que gestione equipos.

Una manera de liderarse a sí mismo es buscar el equilibrio entre lo que uno piensa, lo que uno siente y lo que uno hace, de manera que actúe consecuentemente y, por lo tanto, pueda ser una referencia en el ámbito profesional para los equipos que lidere y/o para los equipos con los que trabaje de otras áreas. Las principales responsabilidades / funciones de un líder:

- ✓ Compartir/Crear una visión.
- ✓ Conseguir la adhesión.
- ✓ Llevar la visión a la práctica.



- ✓ Hacer el seguimiento.
- ✓ Conseguir resultados.
- ✓ Actuar en equipo.

- **¿Cómo motivar a los empleados en el trabajo?**

Hotel Lady M reconoce que los empleados motivados son más productivos, acuden al trabajo más contento, aprovechan mejor el tiempo, rinden más y eso conlleva mejores resultados. Un claro beneficio tanto para la empresa como para el propio trabajador. Más allá de los sueldos, el pago de horas extras y los incentivos económicos, existen otras formas de motivar al personal para que se sienta a gusto en su puesto laboral. Crear un clima de trabajo agradable, reconocer los logros o ser flexible en el horario son algunas de las claves para mantener una plantilla entusiasmada y garantizar el éxito de la empresa:

- a) **Elección de días libres y vacaciones:** Esta medida puede ser muy positiva para facilitar la conciliación familiar y laboral al posibilitar; por ejemplo, que los empleados que tengan hijos puedan seleccionar días de vacaciones coincidiendo con las vacaciones escolares de navidad. Establecer un equilibrio entre el trabajo y el ocio es esencial para crear un ambiente laboral positivo.
- b) **Reconocer los logros:** Reconocer cuando alguien realiza un buen trabajo no cuesta nada y puede significar mucho. Hotel Lady M reconoce al mejor empleado de cada trimestre, a quien le brindan la oportunidad de compartir con su familia una cena en el restaurante que elija.
- c) **Buen ambiente:** Es importante que se dé un clima de colaboración y confianza en el trabajo. Por ello, hay que cuidar el ambiente y fomentar la relajación. Se debe ser amable con todo el mundo. Si hay que recriminar a un empleado se debe hacer en privado y, si hay que reconocer su labor, mejor en público.
- d) **Interés por su vida:** Es recomendable dedicar tiempo para conocer qué piensan sus empleados, su vida personal, etc. Los trabajadores valoran mucho que los altos cargos se



preocupen por su día a día. Además, también a nivel corporativo pueden ofrecer ideas que pueden beneficiar a la compañía.

- **Consejos para trabajar en equipo.**

a) Desarrolla un equipo compacto: Un grupo compacto trabaja como una unidad. En éste, la comunicación entre sus integrantes fluye fácilmente y las actividades se realizan sin problemas y casi sin la necesidad de la intervención de un “supervisor”. La cohesión de un grupo les permite a sus miembros comunicarse eficazmente y contribuir equitativamente a producir algo mayor que lo que podrían sumar las partes individuales. Así en la medida en la que un grupo sea lo más compacto posible, podrá aprovechar en mayor medida el potencial individual de sus integrantes, en pro de los objetivos comunes.

b) Identifica los roles en el grupo: Siempre habrá una actividad predominante en la que cada integrante de un equipo aportará el mayor valor agregado. Cada persona tiene talentos y habilidades que, si son identificados y explotados, en las actividades más. Las mayores oportunidades de crecimiento de una persona siempre serán en las áreas de mayor fortaleza de dicho individuo.

c) Establece una visión común: Un equipo que comparte una visión, se enfoca, se energiza y obtiene confianza. Sabe hacia dónde se dirige y por qué debe llegar ahí. Clarificar las direcciones de un equipo en una tarea o trabajo. Implica que cada miembro del equipo debe comprender no sólo qué debe hacer, sino también para que lo debe hacer.

d) Establece un liderazgo efectivo: Aunque se logre formar un buen grupo de trabajo, siempre se necesitará la intervención de alguien que funja como líder. La habilidad de conectar con los demás, de generar ideas y compartirlas claramente, la capacidad de proyectar pasión y la actitud que se adopta ante las situaciones del día a día, jamás son iguales en los integrantes del equipo. Así pues, es importante encontrar a aquella persona que sea capaz de sacar lo mejor de cada individuo y del equipo en su conjunto, que pueda



conectar mejor que nadie con demás y que logre poner un ambiente amigable y motivante para que las ideas fluyan.

- e) **Genera un Plan de contingencia:** En un equipo siempre habrá diferencias entre sus integrantes. Aunque en la generalidad siempre se pueden dirimir los desacuerdos, hay disputas en las que simplemente cada lado tiene una “razón”. Así pues, es sumamente importante contar con un plan de contingencia que marque con claridad los pasos a seguir, en caso de que surja dicha situación. En la medida en la que los integrantes del equipo entiendan que hay reglas del juego claras e imparciales, las diferencias personales no trascenderán significativamente y el equipo se mantendrá compacto, enfocado y motivado.

D. Control.

Constituye la última fase o función del proceso de gestión. Poner en marcha un sistema de control implica dos aspectos:

- ✓ Medir el grado de cumplimiento de los objetivos marcados y, por tanto, establecer el nivel de desviación.
- ✓ Poner en marcha los mecanismos de corrección adecuados para subsanar las posibles diferencias y hacer que esto entre a formar parte del flujo de información para el futuro (feedback).

Una de las razones por las que se requiere el control en el Hotel Lady M, es porque el mejor de los planes se puede desviar. Sin embargo, el control le servirá a la gerente para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización. Además, le servirá para:

- b) **Crear mejor calidad:** La administración de la calidad total, conduce a grandes mejoras para el control. Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores. Los empleados tienen facultades para inspeccionar y mejorar su trabajo.

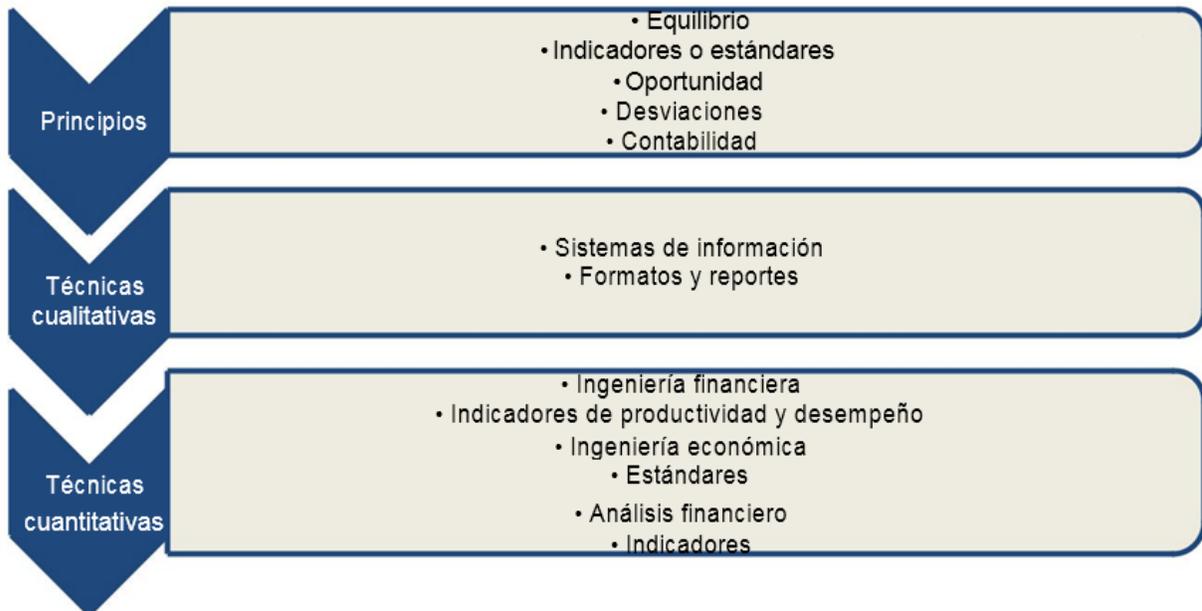


- c) **Enfrentar el cambio:** El cambio forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización, los mercados cambian, los competidores ofrecen productos atractivos y servicios nuevos. Surgen materiales y tecnologías más eficientes se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y servicios de sus organizaciones.

- d) **Agregar valor:** Una ventaja competitiva en los tiempos modernos en donde se demanda la velocidad de producción es el agregar valor a los productos o servicios. Con frecuencia este valor agregado adopta la forma de una calidad arriba de la media, lograda aplicando procedimientos de control.

- e) **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo.

Para tal efecto se utilizará en el Hotel Lady M las siguientes técnicas de evaluación y control:





Propuesta de utilización de Formatos para el Hotel Lady M.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

CONVOCATORIA

Por motivos de reestructuración de administrativa, el Hotel Lady M necesita contratar personal Administrativo, personal de cocina y de atención al cliente.

Requisitos:

- Experiencia mínima de 2 años en un puesto similar.
- Conocimientos en atención al cliente y relaciones humanas.
- Edad mínima de 20 años.
- Capacidad de trabajar bajo presión.

Cronograma:

- Presentación de Expedientes: Fecha de presentación.
- Entrevista personal: Fecha de Entrevista.
- Test psicométrico: Fecha de Entrevista.
- Aviso de Resultados: Fecha de aviso.

Importante:

- Los postulantes presentarán una solicitud dirigida al gerente propietario acompañado de su Curriculum Vitae.
- Indicar sus pretensiones salariales.
- Para mayor información visitar las instalaciones de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia.



SOLICITUD DE EMPLEO

I. DATOS PERSONALES

a) Solicitante:

Nombre _____ Apellidos: _____

Lugar y Fecha de Nacimiento: _____ Edad: _____

Nacionalidad: _____ Sexo: M F Nivel Académico: _____

Dirección: _____

No. Teléfono: _____ Celular: _____ Correo electrónico: _____

No. INSS: _____ No. Cédula: _____ Licencia Conducir: _____

Profesión / Oficio: _____ Estado Civil: _____

Cónyuge

Nombres: _____ Apellidos: _____

Lugar y Fecha de Nacimiento: _____ No. Cédula: _____

Profesión / Oficio: _____ Lugar de trabajo: _____

Hijos:

Nombres y Apellidos	Fecha de Nacimiento	Edad	Sexo		¿Económicamente depende de Ud.?	
			M	F	SI	NO



b) Familiares

Familiar	Nombres y apellidos	Fecha de Nacimiento	Ocupación	Lugar de Trabajo	¿Económicamente depende de Ud.?	
					SI	NO

¿Tiene parentesco con empleado(s) de esta institución? SI ____ NO ____

¿Si es afirmativo, con quién? _____ Parentesco: _____

¿Conoce algún empleado del HOTEL LDY M? SI ____ NO ____

¿Cuál es el nombre del empleado? _____

II. EMPLEO

Cargo que solicita: _____

Aspiraciones salariales: C\$ _____

¿Actualmente está empleado? ____ ¿Dónde? _____

Cargo que desempeña: _____ Último salario: C\$ _____

¿Por qué desea cambiar? _____



¿Si está empleado, podemos solicitar referencias? SI _____ NO _____

¿Ha trabajado o solicitado empleo anteriormente en HOTEL LADY M? SI _____ NO _____

Si su respuesta es negativa, explique la razón: _____

¿Tiene moto propia? SI _____ NO _____

¿Tiene vehículo propio? SI _____ NO _____

III. DATOS ECONÓMICOS

Reside en casa: Propia ___ De Alquiler: ___ Amortiza ___ Cuánto paga por alquiler o amortización? C\$_____ ¿Quién paga? _____ Tiempo de vivir en su actual domicilio _____

IV. EDUCACIÓN

Estudios	Nombre del Centro	Años cursados	Fecha de egreso	Título obtenido
Primaria				
Secundaria				
Universidad				
Post grado				
Técnico				

¿Estudia en la actualidad? SI _____ NO _____ ¿Qué estudia? _____

Año que cursa: _____ Centro de Estudio: _____ Turno: _____



V. EXPERIENCIA LABORAL

Centro de Trabajo	Fecha	Cargo	Ultimo Salario	Nombre de último Jefe	Teléfono de ultimo Jefe	Motivo de retiro

VI. REFERENCIAS

Escriba por lo menos tres referencias de personas que le conozcan hace más de cinco años y que no tengan parentesco con usted.

Nombre completo	Dirección actual	Teléfono	Profesión/Oficio	Años de conocerle

VII. EN CASO DE EMERGENCIA LLAMAR A:

Nombres y Apellidos	Parentesco.	Teléfono.
Dirección	Ciudad	

Certifico que todos los datos anotados por mí en esta solicitud son verdaderos, y en caso de ser aceptado(a), me someto al período de prueba que HOTEL LADY M determine. Así mismo, autorizo al HOTEL LADY M a corroborar mis referencias crediticias con las centrales de riesgo del país. Si doy datos falsos me someto a las sanciones establecidas por la Administración de la Institución.

_____ de _____ del ____

Firma del Solicitante

Fuente: Elaboración Propia.



MODELO DE TEST PSICOMÉTRICO

1. Pregunta

Una enciclopedia está dividida en 6 tomos. El tomo I comprende desde la A hasta CAP; el tomo II desde CAQ hasta JIL; el tomo III desde JIM hasta LOS; el tomo IV desde LOT hasta PAM; el tomo V desde PAN hasta ROS; el tomo VI desde ROT hasta la Z. ¿A qué tomos corresponden las palabras HABAS y QUESO?

- A. HABAS al tomo II y QUESO al tomo VI
- B. HABAS al tomo I y QUESO al tomo VI
- C. HABAS al tomo II y QUESO al tomo V
- D. HABAS al tomo I y QUESO al tomo V

2. Pregunta

¿Cuál es la letra que más se repite? g a e b a e g a b a e a b e a e g e g g b g b a b a?

- A. E
- B. G
- C. A
- D. B

3. Pregunta

- Según la siguiente tabla: Quiero practicar un deporte durante 5 días y para poder practicarlo es necesario pagar la matrícula el primer día. ¿Qué deporte me costaría más dinero, si quiero practicarlo 1 hora diaria?

Deporte	Matricula	Precio/hora
Tenis	60	2
Baloncesto	35	6
Fútbol	11	5
Natación	20	4



- A. Baloncesto
- B. Fútbol
- C. Natación
- D. Tenis

4. Pregunta

Según el siguiente cuadro ¿Cuál es el número que más se repite?

0	2	5	6	8	1
4	3	4	5	6	8
9	4	1	0	1	5
6	4	7	3	5	4
5	1	2	3	5	1
2	1	1	2	5	8
4	6	7	3	3	2
1	5	4	9	6	2

- A. El 6
- B. El 8
- C. El 5
- D. El 1

5. Pregunta

Señale cuál de las siguientes series de palabras sigue un orden alfabético correcto:

- A. Albacea, albahaca, albarca, albarán, albañil, albanés
- B. Ajuar, ajustable, ajuste, ajustar, ajusticiar, ajusticiado
- C. Agriar, agrícola, agricultor, agriado, agrietar, agridulce
- D. Agigantar, ágil, agilidad, agilizar, agitación, agitar



6. Pregunta

Dada la siguiente relación de números: 9 9 5 9 9 9 5 5 5 5 9 9 5 9 5 9 9 5 5 5 9 5 9 9 5 9 9 5 9 5 9 5 9 5 9 5 9 agrupándolos en bloques de cuatro, sin cambiar el orden de los mismos, ¿qué serie de letras resultaría sabiendo que: a=5595; b=9959; c=5599; d=9559; e=5959; f=9955; g=9595; h=5995?

- A. b-c-e-a-h-b-g-d-d
- B. b-c-f-h-b-a-g-d-e
- C. b-f-c-e-h-a-b-g-d
- D. f-b-c-h-a-e-b-g-d



MODELO DE CONTRATO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Los suscritos, Propietaria María Barahona mayor de edad, de nacionalidad Nicaragüense, con número de cedula _____ y de este domicilio, en representación de la entidad *Hotel Lady M*, que en el presente contrato se denominará **EL EMPLEADOR**, y _____, mayor de edad, casada, de nacionalidad nicaragüense, de profesión _____, con número de cedula _____, con domicilio _____; que en adelante se denominará **EL TRABAJADOR**, convenimos en celebrar el presente **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO** que se regirá por las siguientes cláusulas especiales y, en su defecto, por las disposiciones contenidas en la legislación laboral nicaragüense.

CLÁUSULA I

OBJETO Y JORNADA

Este contrato tiene por finalidad la prestación de servicios que EL TRABAJADOR brindará de manera personal a favor de EL EMPLEADOR, desempeñándose en el cargo de _____, cumpliendo con lo establecido en el manual de funciones.

EL TRABAJADOR está obligado a brindar los servicios, en jornadas semanales de 48 horas lunes a domingo, con derecho a descanso de 01 hora para tomar alimentos. El horario de trabajo podrá ser modificado por acuerdo entre las partes, en las jornadas semanales establecidas en las leyes laborales.

Los servicios serán prestados en el domicilio de Hotel Lady, ubicado del puente Arlen Siu 100 metros al sur y 90 metros al este, en esta ciudad de León.

CLÁUSULA II

DURACION

Este contrato es por tiempo indeterminado, iniciando a partir del día 01 de agosto de 2017.



CLÁUSULA III

SALARIO Y FORMA DE PAGO

El salario que devengará EL TRABAJADOR en compensación del servicio prestado a EL EMPLEADOR según se establece a continuación:

1. Salario mensual de C\$ 7,000.00 córdobas netos.

El salario mensual se pagará quincenal, los días 15 y 30 de cada mes. Por su parte el trabajador acepta que, de los honorarios devengados, El Empleador le retenga lo correspondiente al impuesto sobre la Renta (IR).

CLÁUSULA IV

OBLIGACIONES DE EL TRABAJADOR

EL TRABAJADOR se compromete a realizar las labores, con la pericia necesaria o conducente para el cumplimiento de los servicios establecidos en el presente contrato, las que serán orientadas por EL EMPLEADOR.

EL TRABAJADOR se obliga a respetar y cumplir sus labores con la disciplina, y respeto a EL EMPLEADOR, los compañeros de trabajo, clientes y los visitantes.

Así mismo se obliga a cumplir con el horario establecido en la cláusula primera de este contrato.

Observar y cumplir con el Reglamento Interno y demás normativas del Hotel Lady M.

Velar por la seguridad y protección del personal bajo su cargo, asegurando el uso correcto de los equipos y medios de protección.

El trabajador deberá guardar sigilo y discreción de toda actividad en materia administrativa y productiva que se lleve a cabo en su área de trabajo.

El trabajador entiende que todo, elaboración, y preparación que se realicen dentro de las instalaciones de trabajo, es propiedad intelectual única y exclusivamente de El Empleador (Hotel Lady M).



CLÁUSULA V

OBLIGACIONES DE EL EMPLEADOR

Además del cumplimiento de las obligaciones laborales consignadas en la legislación vigente, y de las especiales contenidas en este contrato, EL EMPLEADOR garantizará a EL TRABAJADOR las condiciones básicas necesarias para el desempeño de sus labores.

CLÁUSULA VI

FINALIZACIÓN DEL CONTRATO

El presente contrato terminará de manera anticipada en los siguientes casos:

1. Por el suministro de información falsa por parte de EL TRABAJADOR, que incidió para establecer la relación laboral.
2. Por causas de caso fortuito o fuerza mayor debidamente comprobados.
3. Por mutuo acuerdo de los contratantes.
4. Por Hurto, desfalco, pérdidas y agravios que el trabajador deliberadamente y con pleno conocimiento cause al Empleador, siempre y cuando se comprueben los hechos.

CLÁUSULA VII

LEGISLACIÓN APLICABLE

Para efectos del cumplimiento de este contrato, se registrarán las leyes de la materia vigentes en la República de Nicaragua.

En fe de lo anterior, firmamos este contrato en dos ejemplares igualmente válidos, en la ciudad de León, el día 01 de agosto del año 2017.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

Fuente: Elaboración Propia.



FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

Nombre completo de la persona evaluada:		
Número de cedula:	Fecha de evaluación:	Periodo evaluado:
:		
Área de adscripción:		
Motivo de evaluación:		

Instrucciones: Llenar los datos de la persona a evaluar. Solicitar a quien fungió como Jefe inmediato superior del empleado, lea los factores a evaluar y marque con una “X” en la escala que mejor defina el desempeño del empleado durante el periodo evaluado. Al final del formato, deberán anotarse los datos y firmas del Jefe inmediato superior y del Director General de Administración o equivalente.

FACTORES	ESCALA	Evaluador	Para ser llenado por la Dependencia
1. Asistencia. Presencia física cotidiana en el centro de trabajo	1.1 Siempre cumplió con su asistencia al área de trabajo		
	1.2 Casi siempre cumplió con su asistencia a la unidad de adscripción		
	1.3 Regularmente cumplió con su asistencia al centro de trabajo		
	1.4 Ocasionalmente cumplió con su asistencia a su área de adscripción		
	1.5 Presentó dificultades para cubrir su asistencia al área de labores		
2. Competencia. Nivel de conocimientos normativos, técnicos y habilidades aplicados al	2.1 Conoció plenamente el contenido de su función, dominó los conocimientos, técnicas, habilidades y procedimientos requeridos y los aplicó con gran eficacia		
	2.2 Demostró muy buen nivel de conocimientos, habilidades y procedimientos requeridos para su función, que le permitieron realizar su trabajo eficientemente		
	2.3 Conoció su cometido y realizó bien su trabajo habitual		



eficaz ejercicio del puesto	2.4 Presentó escaso nivel de conocimientos y habilidades requeridas. Su trabajo no siempre fue satisfactorio		
	2.5 Manifestó muy bajo nivel de conocimientos y habilidades requeridas que le impidieron desenvolverse adecuadamente en su trabajo		
3. Diligencia. Cuidado y esmero que se tiene para ejecutar las actividades y funciones asignadas	3.1 Siempre se mostró escrupuloso y dedicado en el desarrollo de las tareas que tuvo encomendadas		
	3.2 Casi siempre realizó el trabajo asignado con el esmero y la dedicación requeridos		
	3.3 Regularmente efectuó sus actividades con esmero y el cuidado necesarios		
	3.4 Algunas veces llegó a realizar su trabajo con el cuidado requerido		
	3.5 No logró desempeñar sus tareas con la dedicación y el esmero requeridos		
FACTORES	ESCALA	Evaluador	Para ser llenado por la Dependencia
4. Disciplina. Observancia del marco jurídico-normativo establecido para el cumplimiento de las funciones asignadas	4.1 Acató totalmente los lineamientos y normas establecidos para el cumplimiento de las funciones asignadas		
	4.2 Casi siempre cumplió con las normas y lineamientos establecidos para el cumplimiento de las funciones asignadas		
	4.3 Regularmente observó las disposiciones normativas establecidas para la realización de su trabajo		
	4.4 Solo en forma ocasional cumplió con las normas y lineamientos que debió observar para el desarrollo de sus funciones		
	4.5 Manifestó muy poco interés en aplicar las normas y lineamientos que debió obedecer		



<p>5. Discreción. Manifestación de la reserva, prudencia y circunspección en el manejo de información oficial</p>	<p>5.1 En todo momento demostró discreción en el uso de información documental, magnética o verbal de carácter oficial</p>		
	<p>5.2 Observó reserva y prudencia en el manejo de la información que le fue confiada para el desempeño de sus actividades</p>		
	<p>5.3 Generalmente observó discreción en el uso de la información que le fue confiada para el desempeño de sus actividades</p>		
	<p>5.4 Manifestó ocasionalmente problemas en el manejo discreto de la información oficial bajo su responsabilidad</p>		
	<p>5.5 No demostró fiabilidad en el uso discreto de información oficial bajo su responsabilidad</p>		
<p>6. Eficacia. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad los objetivos y metas programados</p>	<p>6.1 Superó los objetivos y metas establecidas para el cumplimiento de sus funciones</p>		
	<p>6.2 Cumplió la totalidad de los objetivos y metas establecidas bajo su responsabilidad</p>		
	<p>6.3 Obtuvo resultados cercanos a los objetivos y metas que le fueron asignadas</p>		
	<p>6.4 Algunas veces logró cumplir con las metas y objetivos programados</p>		
	<p>6.5 No logró cumplir con las metas y objetivos estipulados</p>		
<p>7. Eficiencia. Capacidad para alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, para</p>	<p>7.1 Logró la máxima optimización de los recursos y tiempo utilizados para el cumplimiento de los objetivos y metas programados</p>		
	<p>7.2 Casi siempre hizo uso racional de los recursos y el tiempo requeridos para cubrir los objetivos y metas trazados</p>		
	<p>7.3 Regularmente optimizó los recursos y el tiempo requeridos para alcanzar los objetivos y metas establecidos</p>		
	<p>7.4 En algunas oportunidades logró optimizar los recursos y el tiempo disponibles para la consecución de los objetivos y metas</p>		



TARJETA DE CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA

ASISTENCIA DIARIA

Dependencia: _____ Turno: _____ Departamento: _____ Mes: _____

Día	Nombre y Apellido	Hora Ingreso	Firma	Hora Salida	Firma
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

Fuente: Elaboración Propia.



CONTROL DE INVENTARIOS

Hoja de valuación de inventario										
Método del Costo Promedio										
Fecha	Concepto	Entradas			Salidas			Existencia		
		D	H	S	D	H	S	D	H	S

Fuente: Elaboración Propia.



VI. Conclusiones

Basándonos en el tema y los objetivos específicos se presentan las siguientes conclusiones del estudio:

A. Al realizar el trabajo se logro identificar que:

- El Hotel Lady M no cuenta con una estructura administrativa, lo cual impide un buen funcionamiento de la empresa ya que no hay organización, medios y procedimientos de comunicación formal de manera general todo se realiza de manera verbal lo que ha provocado falta de conocimiento de sus colaboradores sobre la misma.

B. Al determinar la situación actual de los procesos administrativos del Hotel Lady M encontramos:

- La falta de política a seguir para la toma de decisiones sin tener en cuenta la información existente en el medio y los continuos cambios que lo procede.
- No posee misión ni visión empresarial, desperdiciando recursos que podrían ayudar en el crecimiento del hotel.
- Falta de canales organizados de comunicación.
- No se posee manuales de trabajo de cada uno de los cargos asignados.

C. Al desarrollar el manual de gestión para el proceso administrativo del Hotel Lady M se elaboró:

- La filosofía empresarial, que contiene la misión, visión, valores y objetivos empresariales.
- El proceso administrativo a seguir, enfocando las cuatro funciones administrativas de planeación, dirección, organización y control, que contienen:
 - ✓ La descripción y análisis de los diferentes puestos del Hotel, donde se definen sus funciones y requisitos que deben cumplir los postulantes al cargo.
 - ✓ La estructura organizativa que deberá seguir el Hotel para ordenar las jerarquías de los diferentes puestos que comprenden las áreas de la empresa.
 - ✓ Formatos de Evaluación del desempeño.
 - ✓ Control de inventario.
 - ✓ Control de entradas y salidas de personal.



- ✓ Formato de solicitud de empleo.
- ✓ Modelo de contrato laboral.

Por tanto, se dio respuesta a la pregunta investigativa: ¿El diseño de un manual de gestión contribuirá a perfeccionar los procesos administrativos en el Hotel Lady M, ubicado en la ciudad de León, durante el segundo semestre de 2017? Es de gran importancia que el Hotel Lady M tome en cuenta la propuesta de un Manual de gestión para el proceso administrativo, ya que esta valiosa herramienta les ayudará a dar soluciones a su problemática como institución en cuanto a su organización, eficiencia, desarrollo interno, las metas que quieren alcanzar, el reclutamiento y selección del personal, las funciones de cada puesto y las estrategias a realizar para alcanzar dicho propósito como organización, obteniendo así una excelente productividad, una mayor rentabilidad y crecimiento empresarial.



VII. Recomendaciones

Después de haber realizado y analizado la investigación en el Hotel Lady M se recomienda efectuar las siguientes acciones:

- A. Que la gerente propietaria Sra. María Barahona tome en consideración la propuesta del Manual de gestión para el proceso administrativo y lo proporcione a todos sus trabajadores para que de esta manera conozcan a fondo la organización, puedan verificar sus tareas y responsabilidades, tengan conocimiento en el área en que laboran, sus jefes inmediatos, los servicios prestados a los clientes, incluyendo la atención y limpieza del local, con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la empresa, perfilándose hacia la calidad y eficiencia de la empresa.
- B. Actualizar la información de la estructura Administrativa cada vez que sea necesario para asegurar su aplicación continua, analizar y estudiar cada propuesta de cambio sugerida para cada uno de los miembros de la organización que muestren una mejora positiva.
- C. Proporcionar a los clientes la filosofía empresarial del Hotel Lady M, pues ahí están contempladas la misión, que es el propósito por el cual la empresa brinda servicios al público en general; la visión, que es la panorámica de la empresa en el futuro, los objetivos, que son las acciones generales y específicas a realizar diariamente y los valores, que contribuyen al uso de la ética y aspectos morales que fomentan un trabajo integral.
- D. Realizar capacitaciones enfocadas en el desempeño profesional con el propósito de fortalecer sus puntos débiles y motivarlos.
- E. Instalar un reloj inteligente que permita un control más exacto de la presencia física de los colaboradores del Hotel en su respectiva área de trabajo.
- F. A los propietarios del Hotel se les recomienda poner en práctica los elementos de gestión de procesos administrativa que se desarrollan en la presente investigación monográfica.



Bibliografía.

- Hernandez, S; Fernandez, C. & Baptista,P (2010). Metodología de la investigación (5ta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Alcaraz, R. (2011). El Emprendedor de éxito. México: McGraw-Hill.
- Almeida, A. (2000). Manual de la Administración (5ta ed.). Madrid, España: El Consultor.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales (2da ed.). México: Pearson.
- Burbano, J. R. (2008). Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos.
- Chiavenato, I. (1989). La Cultura Organizacional (1era ed.). México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración (7ma ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2009). Administración de personal. New York: McGraw-Hill.
- E. Benjamín & F. Fincowsky. (2001). Organización de Empresas. México: McGraw-Hill.
- García, S. L. (2000). Hostelería y turismo. Madrid: Paraninfo .
- Hellriegel, J.F.(2005). Administración, pensamiento, proceso, vanguardia. México: McGraw-Hill.
- Hirioshi, M. (2006). Organización del trabajo y dirección estratégica (1era ed.). Brasil: Trillas.



- Koontz, H. (2007). *Administración: Una perspectiva Global* (7ma ed.). México: Pearson.
- Calle, M. & Ortiz, M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos* (1era ed.). México: Trillas.
- Ornelas, M. T. (2003). *Mejora continua en el proceso Administrativo de Instituciones Públicas*.
Nuevo León: UANL.
- (2006). *Plan de mantenimiento y mejoramiento*. Universidad de Antioquía.
- Porter, M. (1985). *La competencia, ventaja competitiva y clústers: las ideas de Michael Porter*
(1era ed.). OUP Oxford.
- Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica* (1era ed.). México: LEGIS EDITORES S.A.
- Stephen Robbins & Mary Coullter. (2005). *Administración* (8va ed.). México: Pearson.
- Thérèse Baladi Torregroza & Carmen Romero. (2005). *Tesis: Diseño de un plan de mejoramiento para el sistema de almacenamiento de la empresa Servicios Logísticos Integrados Cooperativa Trabajo asociado Agencia Bavaria S.A. Cartagena, como elemento clave de su estrategia Logística*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Valderrama, S. (2010). *Pasos para elaborar Proyectos y Tesis de Investigación Científica* (1era ed.). Lima, Perú: Universidad de San Marcos.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Wendell, F. (2005). *Administración de personal, desarrollo de recursos humanos* (1era ed.). México: Pearson.



Anexos



Entrevista.

1. ¿Qué servicios ofrece el Hotel Lady M?
2. ¿Cuál es la procedencia de los visitantes más frecuentes en el establecimiento?
3. Conoce usted: ¿Cuáles son las etapas del proceso administrativo?
4. ¿Cuál es la misión y visión del Hotel Lady M?
5. ¿Qué valores y objetivos presenta el Hotel Lady M?
6. ¿El Hotel Lady M posee una estructura organizacional?
7. ¿Posee conocimiento de motivación, liderazgo y trabajo en equipo?
8. ¿Quién es el encargado de realizar las contrataciones del personal que requiere el Hotel?
9. ¿En qué medida brinda capacitación a sus empleados sobre turismo u hotelería?
10. ¿Cuáles son los elementos de dirección utilizados para realizar la supervisión en el área de trabajo?
11. ¿Cómo realizan las actividades laborales sus empleados, individual o colectivamente?
12. ¿Cómo contribuye a la superación de su personal laboral?
13. ¿Qué tipo de sanciones aplica a sus empleados cuando se presentan faltas disciplinarias?
14. ¿Qué nivel de comunicación considera que existe en su negocio?
15. ¿Usted delega autoridad a sus empleados?
16. ¿Tiene conocimiento de lo que es una Estructura Administrativa?

Fuente: Elaboración Propia.



ENCUESTA

Estimados colaboradores del Hotel Lady M, ubicado en la ciudad de León, somos estudiantes del V Año de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales UNAN-LEÓN y solicitamos de su colaboración para responder esta encuesta con el objetivo de obtener la información necesaria para culminar con éxito nuestra tesis que se titula: “Manual de gestión para el proceso administrativo del Hotel Lady M, ubicado en la ciudad de León, durante el segundo semestre del 2017”. Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

I. Datos Generales:

1.1. Sexo:

A. Masculino___

B. Femenino___

1.2. Edad:

A. Entre 18-30 años___

B. Entre 31-43 años___

C. De 44 años a más___

1.3. Nivel de escolaridad:

A. Bachillerato Científico___

B. Técnico___

C. Licenciatura___

D. Máster___

II. Datos del desarrollo:

2.1. ¿El Hotel Lady M cuenta con una misión y visión establecidas?

A. Sí___

B. No___



2.2. ¿Conoce los objetivos empresariales del Hotel Lady M?

- A. Sí___
- B. No___

2.3. ¿Cuenta el Hotel Lady M con valores empresariales?

- A. Sí___
- B. No___

2.4. ¿Cuenta el Hotel Lady M con un organigrama establecido?

- A. Sí___
- B. No___

2.5. ¿El Hotel Lady M posee una descripción y análisis de puestos definida?

- A. Sí___
- B. No___

2.6. ¿De qué manera el Hotel Lady M aplica el reclutamiento del personal?

- A. Convocatoria en medios publicitarios___
- B. Por medio de recomendaciones___
- C. Participación en Ferias de empleo___

2.7. ¿En qué se basa el Hotel Lady M para la selección y contratación del personal?

- A. Experiencia laboral___
- B. Nivel de escolaridad___
- C. Desenvolvimiento en entrevista___

2.8. ¿Cómo realiza el Hotel Lady M la inducción de sus trabajadores?

- A. Pláticas y recorrido___
- B. Folletos___
- C. Otros___



2.9. ¿Qué tipo de comunicación se aplica en el Hotel Lady M?

- A. Oral___
- B. Escrita___

2.10. ¿Cómo se motiva a los empleados en el Hotel Lady M??

- A. Incentivos ___
- B. Reconocimientos___
- C. Otros ___
- D. Ninguno___

2.11. ¿Qué tipo de control se aplica en el Hotel Lady M??

- A. Evaluación del desempeño___
- B. Control de inventario y caja___
- C. Otros___
- D. Ninguno___

2.12. ¿Con qué frecuencia se aplica el control en el Hotel Lady M?

- A. Diariamente___
- B. Semanalmente___
- C. Mensualmente___

Fuente: Elaboración Propia.



Ficha de observación 1.1.

Capacidad Directiva.	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico.									
2. Flexibilidad de la estructura organizacional.									
3. Comunicación y control gerencial.									
4. Orientación empresarial.									
5. Sistemas de control.									
6. Sistemas de toma de decisiones.									
7. Sistemas de coordinación.									
8. Evaluación de gestión.									

Fuente: Elaboración Propia.



Ficha de observación 1.2

Capacidad Directiva.	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.Nivel académico del talento humano									
2.Experiencia técnica									
3.Estabilidad									
4.Rotación									
5.Pertenencia									
6.Motivación									
7.Índices de desempeño									
8.Nivel de remuneración									

Fuente: Elaboración Propia.



FOTOGRAFÍAS DEL HOTEL



Imagen 1: Segundo Piso Hotel. Habitaciones



Imagen 2: Planta Baja parte de acceso a cuartos.



Imagen 3: Desayunador



Imagen 4: Área de Recreación Piscina.