



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título:

**“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE
VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS
PARA EL HOTEL LAGO IMPERIAL DEL CANTÓN
LAGO AGRIO”**

Tesis previa a la obtención del
Título de Ingeniera Comercial

AUTORA:

Dina Melania Arrobo Estrada

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc.

**LOJA – ECUADOR
2017**

CERTIFICACIÓN

Ingeniero

Galo Salcedo López Mg.Sc.

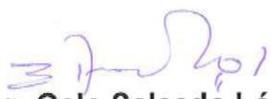
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Una vez realizado el trabajo de investigación denominado **“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS PARA EL HOTEL LAGO IMPERIAL DEL CANTÓN LAGO AGRIO”**, realizado por la señora Dina Melania Arrobo Estrada, previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial, se autoriza su presentación para su evaluación a través del tribunal correspondiente.

Loja, Julio de 2017

Atentamente,


Ing. Galo Salcedo López Mg.Sc.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, **Dina Melania Arrobo Estrada**; declaro ser la autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representante jurídicos, de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente, acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autora: Dina Melania Arrobo Estrada

Firma: _____



Cedula: 210015003-2

Fecha: Loja, Julio de 2017

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA,
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, **Dina Melania Arrobo Estrada** declaro ser autora de la tesis titulada **“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS PARA EL HOTEL LAGO IMPERIAL DEL CANTÓN LAGO AGRIO”**, como requisito para optar por el grado de **Ingeniera Comercial**; AUTORIZO al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contexto de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los siete días del mes de Julio del dos mil diecisiete, firma la autora.

AUTORA: Dina Melania Arrobo Estrada

FIRMA: 

CÉDULA: 210015003-2

DIRECCIÓN: Lago Agrio, Lotización Cosmos, avenida Aguarico s/n.

CORREO ELECTRÓNICO: dinamelanny@hotmail.com

TELÉFONO: 062-830794 **CELULAR:** 0981842256

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Galo Salcedo López Mg.Sc.

TRIBUNAL DE GRADO:

Presidente: Dr. Luis Alcívar Quizhpe Salinas Mg.

Vocal: Ing. Julio Enrique Arévalo Camacho

Vocal: Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero Mg.

AGRADECIMIENTO

Hay muchas circunstancias que nos permiten avanzar y nos motivan llegar a nuestras metas, mi sincero agradecimiento en primer lugar a Dios, por haberme dado la vida y llenar mi camino de bendiciones, por haberme dado la familia y amigos que tengo a mi lado.

A la Universidad Nacional de Loja, por brindarme la oportunidad de culminar mis estudios y ser una profesional, a la carrera de Administración de Empresas, Modalidad de Estudios a Distancia, a su planta docente quienes impartieron sus valiosos conocimientos durante mi formación académica, y de manera especial expreso mi gratitud a mi Director de Tesis, Ing. Galo Salcedo López.

A la Sra. Isabel Jiménez, Gerente del Hotel Lago Imperial quien me brindó información relevante y muy cercana a la realidad de mi tesis.

Dina Melania Arrobo Estrada

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación, producto de mi esfuerzo y sacrificio lo dedico de manera muy especial a Dios, porque ha estado conmigo en todo momento, cuidándome y dándome la fortaleza para salir adelante a pesar de los obstáculos.

A mis padres Benito Arrobo y Rosa Estrada, pilares fundamentales en mi vida. Gracias por su apoyo, sus consejos, y la motivación constante, gracias por corregir mis faltas y celebrar mis triunfos.

A mi esposo Hugo López por brindarme su apoyo, comprensión y amor en todo momento, hoy hemos alcanzado un triunfo más, mis logros son tuyos.

A mis hijos Dayana, Mathías y Emiliano, por ser mi fuente de motivación y comprender lo importante que era para mí, cumplir con mi objetivo.

Dina Melania Arrobo Estrada

a. Título

**“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE VALORACIÓN Y
CLASIFICACIÓN DE PUESTOS PARA EL HOTEL LAGO IMPERIAL DEL
CANTÓN LAGO AGRIO”**

b. Resumen

El presente proyecto de tesis, tiene como título **“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS PARA EL HOTEL LAGO IMPERIAL DEL CANTÓN LAGO AGRIO”**; está basada en el Reglamento de Régimen Académico de la UNL. Tiene como objetivo principal “Contribuir al ordenamiento, actualización y/o creación de puestos, homologando y ordenando las normas y procedimientos para la Valoración y Clasificación de Puestos, en base al mérito, igualdad, capacidad y equidad”. Con la finalidad de que la empresa objeto de estudio, cuente con una herramienta que le permita mejorar la administración de los recursos humanos.

El primer objetivo específico es homologar las normas y procedimientos que se aplicarán en la actualización, valoración y clasificación de puestos del Hotel Lago Imperial. El propósito fundamental de este manual, consiste en establecer perfiles sobre los cuales se crean los puestos que permitan mejorar los aspectos de la contratación del personal y colocar al empleado con las competencias en un lugar adecuado de acuerdo a las necesidades y requerimientos.

El segundo objetivo específico es unificar los instrumentos básicos para definir la misión, responsabilidades, funciones, actividades internas y externas de cada puesto. Para determinar los cargos primeramente se identificó las actividades realizadas por cada empleado, factores

importantes como experiencia, responsabilidades, esfuerzo y condiciones de su trabajo; teniendo en cuenta estos factores se procedió a establecer los cargos, dando a conocer la misión, responsabilidades, funciones y actividades de cada puesto.

El tercer objetivo específico es aplicar la herramienta para determinar las competencias del perfil de cada puesto. El Manual de Valoración y Clasificación de Puestos se lo aplicó en cada uno de los puestos de trabajo.

Finalmente, el cuarto objetivo específico es informar los resultados con el Talento Humano de la Organización. La propuesta planteada es de gran aporte para el Hotel Lago Imperial ya que éste carece de un manual de valoración y clasificación de puestos; en base a lo expuesto, este objetivo consiste en entregar el Manual de Valoración y Clasificación de Puestos a la señora Isabel Jiménez, Gerente del Hotel Lago Imperial, con la finalidad de crear una cultura de responsabilidad y compromiso en cada puesto de trabajo y con ello alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Para llevar a cabo el diagnóstico situacional del Hotel, se utilizó un proceso metodológico que inició con la técnica de observación directa, la cual permitió obtener información general acerca de la empresa, su estructura, el control del personal y las actividades efectuadas por cada empleado. También se utilizaron los siguientes métodos: Inductivo en la aplicación de encuestas, Deductivo para realizar un diagnóstico general,

Analítico para efectuar un correcto análisis en la valoración, Científico para recopilar información para el marco teórico y finalmente Histórico para conocer los datos más relevantes del Hotel.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera: En la primera parte constan los conceptos teóricos, los cuales hacen referencia al análisis y descripción de puestos, factores de valoración y los métodos de valoración de puestos.

En la segunda parte se encuentran los resultados de las encuestas aplicadas a los 23 empleados de las diferentes áreas; y de el diálogo con la gerente, en donde se pudo conocer que existe desconocimiento referente al tema. La administración del personal se lo hace de manera empírica, no cuenta con manuales administrativos por lo tanto el personal no tiene claro las principales funciones, actividades y requisitos que requiere el cargo para poder desempeñarse de manera eficiente, posteriormente con la valoración de puestos se pudo comprobar si el personal está recibiendo un sueldo justo en función al cargo que desempeña.

Finalmente la discusión abarca el análisis y la propuesta del Manual de Valoración y Clasificación de puestos para los empleados del Hotel Lago Imperial. En este manual se especifican las funciones que debe realizar cada empleado según el cargo, la naturaleza del trabajo, responsabilidades y características del puesto. Así como también, se

detalla los requisitos o exigencias en cuanto a aptitudes, formación y experiencia que deberá reunir quien ocupe un puesto de trabajo. Además se elaboró la valoración de puestos a través del método de puntos por factor con sus respectivas etapas, desde la definición de factores hasta la valoración de cada uno de los puestos de trabajo. Se sugiere a la señora Isabel Jiménez, Gerente del Hotel tomar en cuenta esta propuesta, ya que es una herramienta muy importante.

Abstract

The present thesis project is entitled "DIAGNOSIS AND PROPOSAL OF A MANUAL FOR EVALUATION AND CLASSIFICATION OF POSTS FOR THE IMPERIAL LAKE HOTEL CANTÓN LAGO AGRIO"; Is based on the Regulation of Academic Regime of the UNL. Its main objective is to "Contribute to the ordering, updating and / or creation of posts, homologating and ordering the norms and procedures for the Evaluation and Classification of Posts, based on merit, equality, capacity and equity". In order that the company under study, has a tool that allows it to improve the administration of human resources.

The first specific objective is to approve the rules and procedures that will be applied in the updating, valuation and classification of positions of the Imperial Lake Hotel. The fundamental purpose of this manual is to establish profiles on which the positions are created that allow to improve the aspects of the hiring of the personnel and to place the employee with the competences in a suitable place according to the needs and requirements.

The second specific objective is to unify the basic instruments to define the mission, responsibilities, functions, internal and external activities of each position. To determine the positions, first the activities performed by each employee were identified, important factors such as experience,

responsibilities, effort and conditions of their work; Taking into account these factors, the positions were established, giving the mission, responsibilities, functions and activities of each position.

The third specific objective is to apply the tool to determine the competencies of the profile of each position. The Manual of Evaluation and Classification of Posts was applied in each of the posts.

Finally, the fourth specific objective is to report the results with the Human Talent of the Organization. The proposed proposal is of great contribution for the Hotel Imperial Lago since it lacks a manual of valuation and classification of positions; On the basis of the above, this objective is to deliver the Manual of Valuation and Classification of Posts to Mrs. Isabel Jiménez, Manager of the Hotel Lago Imperial, in order to create a culture of responsibility and commitment in each job and with it Objectives and targets.

In order to carry out the situational diagnosis of the Hotel, a methodological process was used that began with the technique of direct observation, which allowed to obtain general information about the company, its structure, the control of the personnel and the activities carried out by each employee. The following methods were also used: Inductive in the application of surveys, Deductive to make a general diagnosis, Analytical to make a correct analysis in the valuation, Scientific

to gather information for the theoretical framework and finally Historical to know the most relevant data of the Hotel.

The work is structured as follows: The first part consists of theoretical concepts, which refer to the analysis and description of positions, valuation factors and methods of valuation of posts.

In the second part are the results of the surveys applied to the 23 employees of the different areas; And of the dialogue with the manager, where it was possible to know that there is ignorance regarding the subject. The administration of the personnel is done in an empirical way, it does not have administrative manuals therefore the staff is not clear the main functions, activities and requirements that the position requires to be able to perform efficiently, later with the valuation of positions could be Check if the staff is receiving a fair salary depending on the position they hold.

Finally the discussion covers the analysis and the proposal of the Manual of Valuation and Classification of positions for the employees of the Imperial Lake Hotel. This manual specifies the duties to be performed by each employee according to the position, the nature of the job, responsibilities and characteristics of the position. As well as, it details the requirements or requirements in terms of skills, training and experience

that should meet who occupy a job. In addition, the valuation of positions was calculated using the point-by-factor method with its respective stages, from the definition of factors to the valuation of each of the jobs. It is suggested to Mrs. Isabel Jiménez, Hotel Manager take into account this proposal, since it is a very important tool.

c. Introducción

Cuando una empresa se encuentra debidamente organizada, podrá desarrollar de mejor forma sus actividades y por lo tanto la gestión administrativa se vuelve más sencilla con la utilización de herramientas administrativas. En muchas empresas, el manejo del talento humano y su administración se la realiza de manera empírica, no se aplican conocimientos técnicos que permitan una adecuada organización de los trabajadores, lo que induce a tener un personal insatisfecho, baja productividad, rotación de personal y el no cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

Las pequeñas y medianas empresas como el Hotel Lago Imperial cumplen sus funciones de manera empírica debido a la falta de conocimientos; desde sus inicios el Hotel no han realizado un manual de funciones que determine las responsabilidades y obligaciones específicas de cada cargo. La elaboración de este manual pretende explicar los procedimientos en las áreas funcionales dentro de la empresa y evitar que se presente la duplicidad de funciones, la descripción de cada cargo define y describe el puesto de trabajo en función de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. La implementación de este manual será de gran beneficio para el Hotel porque le permitirá encaminar hacia un desarrollo y mejoramiento en el cumplimiento de las actividades, logrando celeridad en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores, por cuanto a través de este instrumento

administrativo se brindará un mejor servicio y se cumplirá con los objetivos propuestos.

El trabajo de tesis se encuentra estructurado de la siguiente manera:
Título de la investigación: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS PARA EL HOTEL LAGO IMPERIAL DEL CANTÓN LAGO AGRIO”, Resumen hace referencia al objetivo general y los principales resultados obtenidos, con el respectivo abstract; Introducción indica la importancia de la elaboración de la tesis y la problemática del Hotel la cual motivó la elección del tema; Revisión de Literatura en donde se presenta todo el contenido textual que sirvió de base para fundamentar el trabajo de investigación; Materiales y Métodos que se utilizaron durante el desarrollo de la investigación; Resultados dan a conocer el diagnóstico actual del Hotel Lago Imperial; Discusión se encuentra la propuesta del Manual de Clasificación y Valoración de Puestos por puntos para el personal, posteriormente se concluye dando diversas conclusiones y recomendaciones, producto del estudio realizado y, Anexos que contiene el RUC, cédula de identidad del propietario y las técnicas de investigación; finalmente el Índice que servirá de guía para los lectores.

d. Revisión de Literatura

MARCO REFERENCIAL

Hotel

“Es una institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento, la cual opera con la finalidad de obtener utilidades”. (De la Torre, 2009)

“Un establecimiento de carácter público, destinado a dar una serie de servicios, alojamiento, alimentos, bebidas y entretenimiento; que persigue tres grandes objetivos: ser fuente de ingresos, ser fuente de empleos y dar servicio a la comunidad”. (Di Muro Pérez, 2012)

Un hotel además de proporcionar servicios de alojamiento, alimentos, bebidas y otros, también busca obtener una ganancia, como todo negocio, a través de la promoción y prestación de sus servicios, generando una expectativa desde el mismo momento en que un turista o viajero los contrata y adquiriendo el compromiso de hacerlas realidad, apoyándose de todo un equipo de colaboradores que forman parte de la operación del hotel para lograr que la experiencia (que es lo único que se lleva el cliente cuando regresa a su lugar de origen) sea única.

Características de Hotel

Según el Editorial Vértice, (2008) las características singulares de la empresa hotelera:

- ☞ Se produce un contacto directo entre el productor o consumidor, puesto que pertenece al sector servicios.
- ☞ Requiere contactos internos permanentes entre los diferentes componentes de la organización del trabajo y entre sus distintos departamentos jerárquicos.
- ☞ Innovaciones rápidas y continuas en relación con las necesidades y preferencias de los clientes.
- ☞ Sufre directamente el impacto de la situación económica, política y social.
- ☞ Es una industria de producción limitada.

Clasificación de Hoteles, de una a cinco estrellas

Los hoteles por el servicio que ofrecen y el nivel de confort, se pueden clasificar por el número de estrellas.

Una estrella ★

Estos hoteles siempre son los más económicos y los que menos servicios tienen. Disponen de una cama, algunas veces con baño privado y otras con baño compartido. Son estrictamente funcionales, sólo para dormir y

no cuentan con servicio de limpieza. Gran parte de los hoteles de esta categoría están situados en residencias o pequeños edificios y no tienen una gran estructura para el ocio. Finalmente, suelen estar ubicados en zonas distantes del centro o casco urbano de la ciudad, pero el costo por estar allí justifica la distancia muchas veces.

Dos estrellas★★

Estos hoteles de mediana categoría, ofrecen baño privado y un espacio habitacional más amplio con algún mobiliario extra, como ropero o mesa y sillas. Generalmente cuentan con servicio de alimentos y bebidas, aunque en horarios cortados y con menús básicos. Están ubicados casi siempre en la zona céntrica de la ciudad, aunque el paisaje que ofrecen no es de lo más atractivo. Siguen siendo hoteles funcionales, para viajeros de paso o que llegan hasta el hotel sólo para descansar o disfrutar su viaje fuera del hotel, incluyen en su servicio un teléfono privado y desayuno.

Tres estrellas★★★

Estos hoteles tienen un costo medio. Cuentan con amplios espacios en cada habitación y un mobiliario completo con sillas, mesas, armarios, televisor, teléfono privado y baños confortables. Algunos incluso poseen una pequeña heladera que ya viene con bebidas que se pagan al final de la estadía en caso de consumirlos. Siempre están bien ubicados, sea

porque están en el sector céntrico de la ciudad o por encontrarse en lugares turísticos cerca de grandes atracciones. Generalmente cuentan con servicio de comidas al estilo de bares, en los horarios de mañana, tarde y noche, además de una amplia oferta turística para los viajeros mediante excursiones. La mayoría incluye el servicio de botones, servicio de cuarto 24 horas, conserjes y, se puede disfrutar de un descanso extra gracias a sus comodidades.

Cuatro estrellas ★★★★★

Estos hoteles están considerados de primera clase: son lujosos, con comodidades amplias, TV por Cable, aire acondicionado, cerradura con tarjeta electrónica, servicios para personas con discapacidad, servicio de lavandería, centro de reuniones de negocios y empresariales y centros de ocio, como mesas de billar o cartas. Cuentan con personal altamente capacitado que incluye chefs, botones y hasta guías que ofrecen recorridos y visitas por la región. Suelen tener salas de conferencias para eventos empresariales o de cualquier otro tipo, además de una excelente ubicación, con suites de lujo, jacuzzi y buenas vistas panorámicas. Ideal para disfrutar tanto fuera como dentro del hotel para el viajero que busca descansar, pero también realizar actividades de todo tipo mientras se encuentra allí.

Cinco estrellas ★★★★★

Estos hoteles de lujo se caracterizan por ofrecer la mejor atención y la más amplia gama de servicios, que van desde espacio para piscinas, salones de gimnasia, hasta un servicio de guardería para niños, shows y eventos casi todas las noches. Tienen un espacio para las comidas y veladas con música en vivo, además de una carta desarrollada por varios chefs especializados en la gastronomía de la región. Las habitaciones son muy cómodas, con espacios amplios y todas las comodidades que van desde TV por cable hasta servicio de limpieza y atención personalizada las 24 horas, además ofrecen ubicaciones inmejorables con vistas increíbles.

MARCO CONCEPTUAL

CONCEPTOS BÁSICOS

Para poder definir lo que es un Manual de Valoración y Clasificación de Puestos es necesario analizar los siguientes términos:

Manual: “Es un documento en el cual se expone, de manera ordenada y sistemática la información e instrucciones sobre políticas y procedimientos de una empresa o institución”. Las normas que se agregan en los manuales, por lo tanto se los considera importante para la realización del trabajo. (Díaz, 2011, p. 43)

Valoración: Es el procedimiento técnico utilizado para determinar el valor relativo de un puesto frente a los demás y para fijar el sueldo básico de una clase de puesto, tomando en cuenta las especificaciones de clase.

Puesto: Es el conjunto de actividades, tareas y responsabilidades asignadas a un cargo, para ser cumplidas en una jornada normal de trabajo.

Descripción de puesto: Constituye el detalle de las características de cada puesto, las funciones y normas a cumplir.

Perfil del puesto: Comprende las competencias requeridas de cada puesto, las características personales y profesionales que requiere tener el ocupante del puesto, como es la formación profesional, experiencia, conocimientos, aptitudes.

Análisis y Valoración de puestos: Comprende el análisis de la descripción del puesto, por medio de la aplicación de los factores de competencias, mediante los cuales se asigna el nivel de complejidad en la escala salarial.

Cargo: Se define como la agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo empleado que ocupen un lugar específico dentro del organigrama de la empresa.

Tarea: Es cada uno de los diferentes componentes que integran un puesto y que exigen a quien lo ocupa, la dedicación de tiempo y la posesión de determinados conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades.

Trabajo: Es un conjunto de actividades realizadas, es el esfuerzo (físico o mental) realizado por las personas, con el objetivo de alcanzar una meta, la producción de bienes y servicios para atender las necesidades humanas.

Funciones: “Son aquellas tareas que cada persona debe desarrollar, en sus actividades diarias, las mismas que deben cumplir dentro de la empresa, estas actividades se detallan en el manual de la empresa y su propósito es cumplir con los objetivos empresariales”. (Fred,2010, p. 115)

Profesión: Conocimientos y experiencias que capacitan a una persona para desarrollar trabajos similares.

MANUALES ADMINISTRATIVOS

Concepto de Manuales Administrativos

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Tipos de manuales administrativos

☞ **Manual de funciones:** Comprende las funciones o responsabilidades de cada rea de la empresa.

☞ **Manual de bienvenida:** Contiene información sobre la organización como: políticas, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado.

☞ **Manual de procedimiento:** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

Objetivos de los Manuales Administrativos

- ☞ Presentar una visión de conjunto de la organización.
- ☞ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa.
- ☞ Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos.
- ☞ Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal.
- ☞ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo.
- ☞ Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- ☞ Servir como vehículo de información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y clientes.

MANUAL DE FUNCIONES

Según Manuel Fernández Ríos. (2010) Se lo puede definir como: “Un cuerpo sistemático, en el que indica las funciones, actividades o tareas,

para que los miembros de la organización lo cumplan”. Por lo tanto en el Manual de Funciones, se describe los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los puestos de trabajo que conforman la estructura de la empresa. (p. 98)

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones.

Objetivo del Manual de Funciones

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está

subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; por lo tanto la integración de varias de ellos representan al Manual de Puestos y Funciones.

Importancia del Manual de Funciones

El Manual de Funciones, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

El Manual de Funciones contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Definición del Manual de Clasificación de Puestos

“El manual de clasificación de puestos es un instrumento oficial que procura organizar el trabajo de los diversos puestos existentes en una empresa u organización.” (Zelaya, 2010, p. 207)

Clasificación de Puestos

La clasificación de puestos consiste en ordenar cada uno de los puestos en clases, considerando una similitud en sus tareas y responsabilidades. Una vez que se clasifica los puestos se debe determinar las competencias claves para ocupar ciertos puestos y en base a éstos se seleccionará al personal para ocupar el mismo.

Importancia del Manual de Clasificación de Puestos

La importancia radica, en su utilidad como herramienta para el desarrollo de las actividades administrativas así como un instrumento informativo sobre los pasos a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo. Además, describe los diferentes pasos de un proceso, indicando el quién, cómo, cuándo y para qué se realiza el manual y de esta forma promover la capacitación de los empleados, mejorando así su calidad y eficiencia.

Estructura y esquema de la hoja de funciones

Gráfico N° 01

Hoja de Funciones

NOMBRE DE LA EMPRESA			PAGINA:
NOMBRE DE LA UNIDAD			DE:
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
Título del puesto:			
Unidad:			
Cargo del Jefe inmediato:			
Número de personas que ocupan el puesto:			
Descripción genérica:			
Funciones diarias:			
Funciones eventuales:			
Requisitos del puesto:			
Educación:			
Experiencia:			
Otros:			
VIGENCIA	REFORMAS	REVISADO	APROBADO

Elaboración: La Autora

Objetivos del Manual de Clasificación de Puestos

- ☞ Direccionar los esfuerzos del personal, ya que contienen informaciones para canalizar los compromisos y trabajos de cada uno de los miembros de la organización.
- ☞ Dar a conocer al personal aspectos relacionados con la organización, como funciones, autoridad, normas, procedimientos y políticas de la empresa.
- ☞ Facilitar el trabajo para obtener el fin común en el menor tiempo.
- ☞ Ayudar a la Gerencia en el cometido de su función.

Ventajas del Manual de Clasificación de Puestos

- ☞ Proporciona mayor facilidad para el desarrollo laboral.
- ☞ A través de él se adquiere información restablecida.
- ☞ Es fácil determinar los responsables del trabajo.
- ☞ Una de las ventajas es el uso para la instrucción de sustituciones del personal.
- ☞ Incrementa la eficiencia y reduce costos.
- ☞ Presta facilidades para el trabajo del empleado.
- ☞ Suministra una guía para el desarrollo laboral.

MANUAL DE VALORACIÓN

El manual de valoración es el instrumento que se utiliza para establecer la importancia de cada puesto de trabajo en relación con los demás. Consta de:

- ☞ Un número determinado de factores.
- ☞ Definición clara de los factores.
- ☞ Escala de magnitudes de cada factor.

LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativos y justos.

Objetivos de la Administración de Salarios

- ☞ Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa.
- ☞ Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- ☞ Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos.

VALORACIÓN DE PUESTOS

Antecedentes de la Valoración de Puestos

La historia se remonta desde los primeros trabajos realizados por Federick W. Taylor en 1881, en la empresa Midvale Steel Company, en la cual se realizó análisis de trabajos en donde se realizó un estudio de los pasos necesarios para la producción de un determinado proceso. Así se comenzó a consolidar y plasmar los métodos, procedimientos hasta llegar a ser un sistema de evaluación y categorización de puestos.

Ahora toda organización está conformada por una serie de objetivos y fines que debe cumplir dicha organización, es por ello que para cumplir estos objetivos, se plasman en funciones, actividades y/o tareas, para los cuales se distribuyen en diferentes puestos o cargos. Deben estar especificados por niveles, donde se diferencian por el tipo de funciones, responsabilidades, tareas, valor del puesto y otros aspectos.

Concepto de Valoración de Puestos: “La valoración de puestos es una técnica que permite establecer datos que se pueden comparar entre los diferentes puestos de trabajo, independientemente de las personas que lo ocupan”. (Echevarría, 2010, p. 14)

Es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, que sirvan de base para un sistema de remuneración.

Importancia de la Valoración de Puestos

La importancia del puesto no depende únicamente de las funciones y tareas que desarrolla sino, que también debe considerarse el enfoque estratégico de la empresa en cuanto a negocios, funciones y productos. Es importante resaltar que: “Se valora el puesto y no a la persona que desempeña el mismo”. Valorar un puesto es de vital importancia ya que permite administrar de una mejor manera los sueldos y salarios otorgados al personal para que de ésta manera los empleados y obreros no se sientan discriminados.

Objetivos de la Valoración de Puestos

- ☞ Proporcionar datos que determinen el valor relativo de los puestos
- ☞ Permite la administración de salarios
- ☞ Aporta datos para medir los costos del personal

- ☞ Orienta en la selección, promoción y capacitación del personal
- ☞ Aclara funciones y responsabilidades
- ☞ Proveer una base equitativa para la administración de sueldos y salarios
- ☞ Ayudar al reclutamiento, selección, inducción, ascensos y capacitación del personal
- ☞ Precisar funciones, autoridad y responsabilidad; ayudando a la simplificación del trabajo y eliminación de actividades duplicadas
- ☞ Minimizar quejas y rotación del personal, mejorando así las relaciones entre empresa - empleado

Sistema de la Valoración de Puestos

Una valoración de puestos empieza con el análisis del puesto, e incluye la relación de características por algún sistema que permita determinar el valor relativo de las tareas o grupos de trabajo. La valoración incluye también la evaluación de estos méritos, mediante el establecimiento de salarios máximos y mínimos para cada grupo de tareas, según su valor relativo.

Un concepto básico que se debe resaltar: ***Se valora el puesto, independientemente de la persona que lo ocupe.***

EL PROCESO DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Chiavenato Idalberto en su libro de Gestión del Talento Humano indica: “Para garantizar el equilibrio interno de los salarios, la administración salarial utiliza la valoración y clasificación de los cargos, que representan esquemas tradicionales para comparar los cargos y perfilarlos en la estructura de salarios de la organización”. (p. 239)

☞ La valoración de puestos es el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación de cargos para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los diversos cargos.

☞ La clasificación de puestos es el proceso de comparación del valor relativo de los cargos para situarlos en una jerarquía de clases utilizando como base para la estructura salarial.

La valoración y la clasificación de puestos son técnicas tradicionales para definir una estructura de salarios con base en la comparación sistemática y coherente. Mientras la valoración de cargos busca fijar el valor relativo de cada cargo, la clasificación agrupa los salarios en una estructura integrada y cohesionada. El estudio del proceso de Valoración y su correspondiente Clasificación nos permitirá conocer:

☞ Cuánto vale un puesto

☞ Cómo es un trabajo

- ☞ Cómo se lo paga
- ☞ A qué otros Puestos se parece
- ☞ De cuáles se diferencia
- ☞Cuál es su naturaleza
- ☞ Su nivel de complejidad
- ☞ Requisitos para su desempeño
- ☞ Relaciones del puesto con otros puestos

Conocer estos aspectos permite acercarse a una valoración justa y equitativa, lo cual ayuda a conseguir un clima estimulante en el ambiente de trabajo de las organizaciones.

Ventajas de la Valoración y Clasificación de Puestos

- ☞ La organización puede contar con elementos claros para salarios justos.
- ☞ Se puede planificar con mayor claridad los presupuestos remunerativos
- ☞ Los empleados se sienten más motivados
- ☞ Los empleados pueden crecer en la empresa
- ☞ Sirve de base para implementar “Remuneración Variable”

Desventajas de la Valoración y Clasificación de Puestos

- ☞ La posible diferencia salarial entre empleados que ocupan el mismo cargo, puede generar insatisfacción.
- ☞ La motivación puede desaparecer con el tiempo, si el incentivo es rutinario.
- ☞ Puede generar angustia y ansiedad al personal durante el proceso.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Análisis de puestos; Zelaya Lucke Julio (2010) indica lo siguiente: “Los cargos se encuentran compuestos por un conjunto de deberes, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo y se encuentra enlazada con el individuo”. Por lo tanto el análisis de puesto es un proceso por el cual se determina las tareas, responsabilidades, características, condiciones del puesto, habilidades, destrezas y educación que debe tener el individuo que desempeñe un puesto determinado. (p. 89)

La descripción del puesto; “La descripción del puesto es un proceso que radica en enumerar las actividades, y permite evaluar al personal, puesto que se define las funciones habilidades y conocimientos requeridos para ocupar un cargo determinado”. (Fleitman, 2011, p. 68)

Según Chiavenato Idalberto, “El análisis y descripción de puestos constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el

sistema de valoración de puestos a utilizar”. Sin el análisis de puestos no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos:

1. REQUISITOS INTELECTUALES: Comprende exigencias del puesto tales como:

- ☞ Escolaridad indispensable
- ☞ Experiencia indispensable
- ☞ Adaptabilidad al puesto
- ☞ Iniciativa requerida
- ☞ Actitudes requeridas

2. REQUISITOS FÍSICOS: Comprenden la cantidad y continuidad de la energía del esfuerzo físico e intelectual que se requiere. Entre ellos tenemos los siguientes factores:

- ☞ Esfuerzo físico requerido
- ☞ Concentración visual
- ☞ Destrezas o habilidades
- ☞ Complexión física requerida

3. RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS: Consideran las responsabilidades que además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto y comprende las siguientes:

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

4. CONDICIONES DE TRABAJO: Comprende las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo. Comprende los siguientes factores:

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

El análisis de puestos comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información, las tareas a realizar, los requerimientos específicos y qué tipo de persona debe ocupar ese puesto con el objetivo de poder saber cuál será la decisión adecuada para el puesto.

FACTORES DE VALORACIÓN

- ☞ **Instrucción:** Es el nivel educativo formal necesario para desempeñar con eficiencia las tareas asignadas al cargo.
- ☞ **Experiencia:** Es el tiempo de trabajo previo que requiere una persona para que pueda desempeñarse satisfactoriamente en un cargo, el cual puede ser adquirido ya sea en un puesto mismo o en otro relacionado.
- ☞ **Iniciativa:** Es el grado de habilidad requerida para resolver problemas que se presentan en el trabajo.
- ☞ **Esfuerzo físico:** Mide la intensidad del esfuerzo físico necesario para la ejecución del trabajo. Se considera la posición corporal adoptada durante el trabajo.
- ☞ **Esfuerzo mental:** Es el grado de dificultad o complejidad general del trabajo, para los cuales, el titular del cargo requiere aplicar concentración mental en mayor o menor grado.
- ☞ **Responsabilidad por supervisión:** Mide la responsabilidad de determinar el procedimiento del trabajo para un grupo de empleados asignándoles responsabilidades específicas y los niveles de toma de decisiones y solución de problemas.

MÉTODOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

Los métodos de valoración de puestos, buscan obtener información a partir de la descripción y el análisis de puestos para tomar decisiones

comparativas respecto a ellos. (Módulo VII UNL – La Gestión del Talento Humano). Existen cuatro métodos importantes para la valoración de puestos:

1. Gradación previa u ordenamiento de puestos
2. Clasificación de puestos por grados
3. Método de puntos por factor
4. Método de comparación de factores

De estos métodos, el más equilibrado y eficaz que produce resultados más objetivos es el método de puntos por factor.

Método de Puntos por Factor

Este sistema ideado por Merrill Lot en el año 1925, es el primer método de carácter analítico y el más utilizado por las empresas. Es uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo reflejado en una escala de puntaje.

Concepto: El sistema de puntos es un procedimiento cuantitativo para evaluar los puestos que determina el valor relativo del puesto al calcular el total de puntos que se le asignan.

Consiste en:

- ☞ Valorar cada uno de los componentes de los puestos de trabajo y plasmar esta valoración en una cifra.

- ☞ Proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos.
- ☞ Permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus factores principales o componentes, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto.

Ventajas del Método de Puntos por Factor

- ☞ Brinda un sistema minucioso para evaluar los factores, por lo que puede generar resultados con mayor validez y menos manipulables.
- ☞ Permite evaluar en forma cuantitativa un puesto con base en los factores o elementos, llamados por lo general factores compensables, lo constituyen: requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo, que en un puesto supone suelen ser los factores importantes más comunes que sirven para calificarlo como más o menos importante que otro.

El número de factores compensables que emplea una organización depende de la naturaleza de ésta y de los puestos por evaluar. Una vez seleccionados los factores compensables, se les asignan pesos específicos de acuerdo con la importancia relativa para la organización. Por ejemplo, si la responsabilidad se considera en extremo importante, se le podría asignar un peso de 40%. A continuación, se divide cada factor

en un número de grados. Éstos representan los diversos grados de dificultad que se asocia con cada factor.

El sistema de puntos requiere el uso de un manual de puntos, que contiene una descripción de los factores compensables y los grados en que estos factores pueden existir en los puestos. Asimismo, un manual indicará, por lo general mediante una tabla la cantidad de puntos que se asignan a cada factor y a cada uno de los grados en que éstos se dividen. El valor en puntos que se asignan a cada puesto representa la suma de los valores numéricos de los grados para cada factor compensable que posee el puesto. La descripción se puede hacer de manera cuantitativa o cualitativa. Como su nombre lo señala, los factores cuantitativos son aquellos cuya diversa intensidad se puede definir con variables como números de años o meses o cantidad de personas a cargo, valores monetarios, etc.

Instructivo para ejecutar el estudio de Valoración de Puestos

La valoración de puestos en las empresas o institución se realiza mediante la asignación de una remuneración básica de la justificación de las tareas, responsabilidades y requisitos exigidos. Como instrumento principal para efectuar la valoración de puestos se toma en cuenta la respectiva especificación de clase, en la cual se definidas las funciones, requisitos, responsabilidades, etc. Para la valoración de puestos se

utiliza, de preferencia el Método de Puntuación, conocido como Método de Puntos por Factor.

Pasos para desarrollar una Valuación de Puestos por Puntos

- 1. Formar un Comité:** Debe estar integrado por empleados y trabajadores de la misma empresa o institución, siempre debe ser un número impar.
- 2. Determinar Factores:** Los factores que usan deben contener requisitos mínimos que el puesto exige para poder ocuparlo.

Etapas para realizar la Valuación de Puestos por Puntos

1° ETAPA: Realizar una descripción y especificación de puestos: Se debe hacerlo tomando en cuenta las partes que integran la especificación de clase así tenemos:

- CÓDIGO
- TITULO
- NATURALEZA DEL TRABAJO (Misión del Puesto)
- TAREAS TÍPICAS (Actividades esenciales)
- CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE (Destrezas específicas requeridas)
- REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto)
- Instrucción Formal.
- Capacitación.

- Experiencia.

2° ETAPA: Establecimiento de grados en los factores: Los factores de valoración considerados son:

- Instrucción Formal
- Experiencia
- Complejidad
- Condiciones ambientales
- Responsabilidad por bienes, valores y toma de decisiones
- Responsabilidad por el trabajo; y ,
- Relaciones personales

3° ETAPA: Determinar grados y definir factores: Se debe determinar claramente el concepto de cada factor y de sus grados, así mismo se debe indicar que los factores y grados deben utilizarse de acuerdo a cada puesto de trabajo.

4° ETAPA: Ponderación de factores: Esta asignación que se hace a cada uno de los factores de un determinado valor, que técnicamente se conoce con el nombre de peso.

PESO. Es la importancia que tiene un factor de trabajo, en relación con los demás de una empresa, expresando en porcentajes.

5° ETAPA: Asignación de los puntos a los grados: Con el objeto de diferenciar el valor de los grados de cada factor, de dar mayor amplitud al

juicio de los evaluadores y más flexibilidad a la valuación se usan los "puntos".

Entendiéndose por PUNTO una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegida, que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos. En la distribución de puntos por este método, los pesos sirven como puntos para el primer grado; el segundo grado se obtiene multiplicando por dos estos pesos; el tercero multiplicándolos por tres y así sucesivamente.

6° ETAPA: Denominación del puesto: Se anota el nombre del puesto o clase y además se hace constar su sueldo básico de acuerdo a su respectiva categoría. (También se lo puede hacer en base a su remuneración total).

7° ETAPA: Ajuste Salarial: Se debe realizar un ajuste salarial, cuando de acuerdo a los resultados obtenidos en el ejercicio, mediante el método de mínimos cuadrados se ha determinado que los empleados están percibiendo un sueldo que no está ajustado a las funciones y responsabilidades que cumple. Para este efecto se hace necesario determinar un factor de valorización que se lo obtiene dividiendo la sumatoria de los sueldos para la sumatoria de los puntos.

e. Materiales y Métodos

MATERIALES

Los materiales que se utilizaron en el desarrollo de la presente tesis son:

Cuadro N° 01

Materiales

RECURSO	UTILIDAD
Computadora	Para redactar el informe y guardar información
Flash Mémemori	Guardar información
Cámara fotográfica	Para anexar fotos
Útiles de oficina	Necesarios para elaborar las tesis
Material bibliográfico	Para recolectar información

FUENTE: Observación directa

ELABORACIÓN: Dina Arrobo

MÉTODOS

Para la realización de este proyecto de tesis, se utilizaron los siguientes métodos:

DEDUCTIVO: Se refiere a un proceso donde existen determinadas reglas y procesos y, se llegan a conclusiones finales partiendo de ciertos enunciados o premisas. La utilización de este método permitió realizar un diagnóstico general de la descripción de los cargos actuales; pues con ello se realizó la valoración y clasificación de puestos y, finalmente en las conclusiones y recomendaciones.

INDUCTIVO: Este método suele basarse en la observación y la experimentación de hechos y acciones concretas para así poder llegar a una resolución o conclusión general sobre estos. Con este método se pudo obtener información a través de la observación directa, así como también se lo aplicó en las encuestas a los trabajadores el cual permitió obtener información primaria en lo referente al proceso de selección, conocimientos, responsabilidades, funciones, esfuerzo y riesgos en su puesto de trabajo .

ANALÍTICO: Consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Este método permitió conocer las causas del problema existente y ayudó a efectuar un correcto análisis en la valoración y clasificación de puestos del Hotel Lago Imperial.

CIENTÍFICO: Se refiere a la serie de etapas que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico, utilizando para esto instrumentos que resulten fiables. A través de este método se logró recopilar la información para el marco teórico, permitió revisar detenidamente la información en libros, documentos, folletos e internet, estos conceptos se los tomó como referencia para los diferentes aspectos y puntos que necesitan ser estudiados en el desarrollo de la tesis.

HISTÓRICO: Este método se caracteriza porque sólo la historia nos permite entender adecuadamente la realidad. Este método permitió conocer los aspectos más relevantes del Hotel Lago Imperial, sus antecedentes, la administración del personal y su evolución.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS: Es necesario establecer algunas técnicas e instrumentos los cuales permitirán llegar a obtener información necesaria y real para el desarrollo de la investigación así tenemos:

OBSERVACIÓN DIRECTA: Consiste en obtener información mediante la percepción selectiva. A través de esta técnica, se logró conocer de manera puntual el lugar donde se está llevando a cabo la investigación, y detectar los problemas que se suscitan en su contexto organizacional y tomar la información necesaria para su posterior análisis.

ENTREVISTA: Se la utiliza para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el investigador. Esta técnica sirvió para tener un diálogo con la señora Isabel Jiménez gerente del Hotel y colaboradores del área administrativa, la misma que se realizó mediante un sistema de preguntas a través de la interrelación verbal, el cual permitió fundamentar el contenido del informe.

ENCUESTA: Es una técnica para obtener información usando procedimientos estandarizados, de manera que a cada individuo se le hace la misma pregunta. Para el desarrollo de la presente investigación

se aplicó una encuesta a los 23 empleados del Hotel Lago Imperial, mismos que dan como resultado 11 puestos de trabajo, mediante un cuestionario que permitió la recolección de información exacta para el presente estudio.

POBLACION Y MUESTRA: Es el conjunto de todos los elementos involucrados directa o indirectamente en la problemática que se está tratando. Para esta investigación, se cuenta con 23 empleados de las diferentes áreas para el desarrollo de esta investigación.

f. Resultados

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Gráfico N° 02

Hotel Lago Imperial



Reseña Histórica del Hotel Lago Imperial

El Hotel Lago Imperial nace por iniciativa de la señora Isabel Jiménez quien hace 20 años llegó desde la ciudad de Loja, y al darse cuenta que en la ciudad de Lago Agrio carecía de sitios de hospedaje, optó por construir el Hotel el cuál brinda el servicio de hospedaje y alimentación. Desde sus inicios el Hotel viene haciendo cambios y renovaciones para estar siempre a la vanguardia, uno de las más importantes ha sido la construcción de un edificio nuevo en el para aumentar la capacidad del

Hotel. Su gerente es la Sra. Isabel Jiménez, quien coordina a través de sus subordinados que el servicio brindado sea eficiente y oportuno, de manera que satisfagan las expectativas de los clientes. Inició con 10 habitaciones, las cuales no daban abasto a la demanda de los clientes, gracias a la buena acogida de los turistas, 5 años después se amplió a 50 habitaciones, en la actualidad dispone de 75 habitaciones, equipadas con todos los servicios, brindando comodidad a su distinguida clientela que los visita ya que nuestro cantón es altamente turístico.

Talento Humano

El Hotel Lago Imperial cuenta con 23 empleados que prestan sus servicios en las diferentes áreas, el control y manejo de los recursos se lo hace de manera empírica, razón por la cual, se propone a la señora Isabel Jiménez, elaborar manuales administrativos, con la finalidad de mejorar el ambiente laboral y no se dé la duplicidad de funciones, esto permitirá aprovechar los recursos existentes, las relaciones interpersonales y el empleado sabrá a quien dirigirse en caso de algún incidente.

Cuadro N° 02

Nómina del personal que labora en el Hotel Lago Imperial

N°	NOMBRES	PUESTO QUE OCUPA
1	Isabel Jiménez	Gerente
2	Fernando Paredes	Administrador
3	María Nascuatas	Secretaria
4	Elena Borja	Recepcionista
5	Yadira Rodríguez	Recepcionista
6	Jennifer Angulo	Recepcionista
7	Marisol Guanga	Camarera
8	Ana Pinto	Camarera
9	Karla Muima	Camarera
10	María Rea	Camarera
11	René Pérez	Chef
12	Gonzalo Pitizaca	Chef
13	Mary Briceño	Ayudante de Cocina
14	Lina Caicedo	Ayudante de Cocina
15	Humberto Zambrano	Ayudante de Cocina
16	Darío Bósquez	Ayudante de Cocina
17	Hugo Ramírez	Mesero
18	Narcisa Celi	Mesero
19	Carlos Torres	Mesero
20	Luis Sánchez	Guardia de Seguridad
21	Jefferson Ayala	Guardia de Seguridad
22	Patricio Poma	Varios Servicios
23	Gustavo Vargas	Chofer

FUENTE: Hotel Lago Imperial

ELABORACIÓN: Dina Arrobo

Filosofía Institucional

A pesar de que el Hotel Lago Imperial lleva varios años brindando el servicio de hospedaje a turistas locales y extranjeros que visitan a la ciudad de Lago Agrio, aún no ha definido su filosofía institucional, ya que no cuenta con misión, visión y valores que guíen el rumbo del negocio,

Ubicación

El Hotel Lago Imperial se encuentra ubicado en la zona céntrica de la ciudad de Nueva Loja, Avenida Quito y Colombia esquina.

Gráfico N° 03

Croquis de ubicación del Hotel Lago Imperial



FUENTE: Google Maps
ELABORACIÓN: Dina Arrobo

Instalaciones

Este moderno y elegante Hotel actualmente dispone de 75 habitaciones, distribuidas en sencillas, dobles, triples y suites ejecutivas, equipadas con baño privado, aire acondicionado, teléfono con discado directo, TV cable, internet inalámbrico, agua caliente y minibar. Además, ofrece a sus huéspedes bar y restaurant con platos a la carta, menú del día y buffet,

así como también, salón de banquetes y recepciones, sala de conferencias, servicio de lavandería, piscina, sauna, turco e hidromasaje, spa, gimnasio, parqueadero privado, seguridad permanente y atención personalizada las 24 horas.

Gráfico N° 04

Instalaciones del Hotel Lago Imperial



Fuente: Hotel Lago Imperial
ELABORACIÓN: Dina Arrobo

ANÁLISIS DEL DIÁLOGO REALIZADO A LA SRA. ISABEL JIMENEZ GERENTE DEL HOTEL LAGO IMPERIAL

1. ¿Desde hace qué tiempo viene prestando este servicio el Hotel Lago Imperial? La gerente señala que desde hace 20 años, llevan prestando este servicio; iniciaron con 10 habitaciones, las cuales no daban abasto a la demanda de los clientes y gracias a la buena acogida de la clientela cinco años después se amplió a 50 habitaciones y en la

actualidad disponen de 75 habitaciones. Lo cual les acredita una amplia trayectoria en este ramo.

2. ¿Cuáles son los servicios que ofrece el Hotel Lago Imperial?

Nos da a conocer que el Hotel Lago Imperial, ofrece a sus clientes el servicio de hospedaje y alimentación (paltos a la carta, menú y bufet), salón de banquetes y recepciones, sala de conferencias, servicio de lavandería, piscina, sauna, turco e hidromasaje, spa, gimnasio, parqueadero privado, seguridad permanente y atención personalizada las 24 horas.

3. ¿El Hotel Lago Imperial cuenta con manuales administrativos?

La Sra. Isabel manifiesta que no tienen manuales administrativos, la filosofía institucional no está definida por lo tanto no cuentan con organigramas ni manuales de ningún tipo. Aquí los empleados reciben indicaciones verbales ya no existe ningún documento en donde se den a conocer las funciones que cada uno debería realizarlas.

4. ¿Brindan capacitaciones al personal? ¿Con qué frecuencia se lo hace?

En esta interrogante, la Sra. Isabel da a conocer que sí capacitan al personal, se lo hace cada año principalmente a los empleados del área administrativa. Por lo que puedo concluir que hace falta capacitaciones periódicas al personal operativo; ya que son ellos quienes están en contacto directo con los clientes.

5. ¿El Hotel Lago Imperial cuenta con algún sistema que facilite al empleado realizar su trabajo de manera eficiente? La respuesta da un sí, es decir, en el área administrativa el Hotel cuenta con un sistema contable para facilitar el trabajo y a la vez, permita reducir el tiempo mejorando la productividad.

6. Cuando ingresan nuevos empleados, ¿Cómo se dan a conocer las funciones y responsabilidades que le corresponden? La gerente señala que las indicaciones se las hace de manera verbal, por lo tanto, el empleado se basa en ello.

7. ¿Se han definido las funciones y responsabilidades de cada cargo? La Sra. Isabel manifiesta que están definidas las funciones y responsabilidades pero de manera verbal; mas no a través de un documento.

8. ¿Considera usted que la remuneración que percibe el empleado, está acorde con el trabajo que ejecuta? De acuerdo a la respuesta, la gerente manifiesta que la remuneración sí satisface las necesidades básicas de los empleados.

9. ¿Cree usted que es necesario elaborar un Manual de Valoración y Clasificación de Puestos que permita elevar la eficiencia en la administración del personal? La Señora Isabel, manifiesta que no tiene conocimiento en el tema.

10. ¿Considera usted, que al implementar un modelo en la administración del Talento Humano, mejore el desempeño laboral?

En esta interrogante la señora Isabel señala que por su puesto, hoy en día las grandes empresas tienen bien definido área del Talento Humano y sabemos que si implementamos este modelo, se les daría a los empleados la oportunidad de crecer profesionalmente, se entrenaría al personal para que su desempeño sea más efectivo.

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DEL HOTEL LAGO IMPERIAL

1. ¿Desde hace qué tiempo presta sus servicios en el Hotel Lago Imperial?

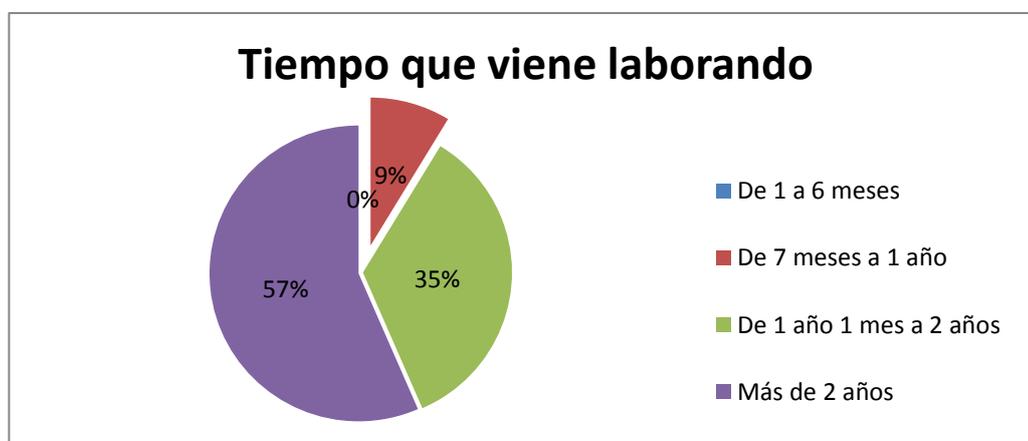
Cuadro N° 03: Tiempo que labora en el Hotel

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 6 meses	0	0%
De 7 meses a 1 año	2	9%
De 1 año 1 mes a 2 años	8	35%
Más de 2 años	13	57%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del Hotel Lago Imperial

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 04: Tiempo que labora en el Hotel



Fuente: Cuadro N° 03

Elaboración: La Autora

Interpretación.- De un total de 23 trabajadores, 13 tienen más de dos años prestando sus servicios; 8 llevan laborando de uno a dos años; y 2 trabajadores están por cumplir un año. Mediante este resultado puedo concluir que la gran mayoría tienen más de 6 meses prestando sus servicios en el hotel, lo que se considera que existe estabilidad laboral.

2. ¿Señale qué nivel de instrucción formal posee?

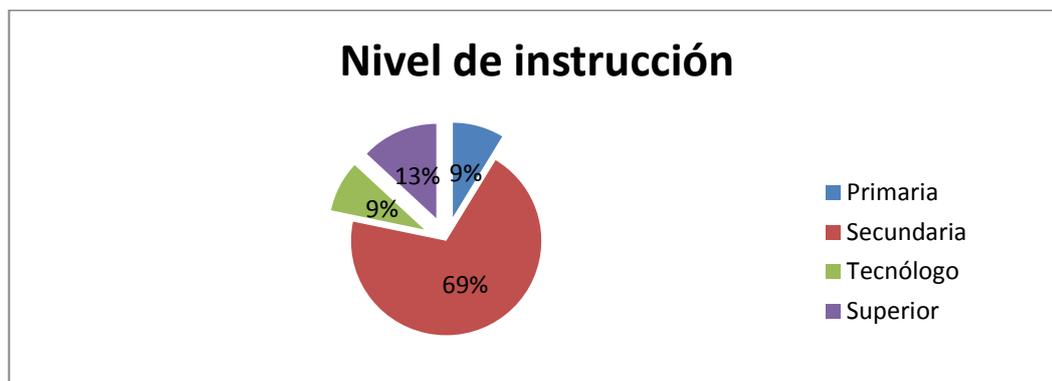
Cuadro N° 04: Nivel de instrucción

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	2	9%
Secundaria	16	70%
Tecnólogo	2	9%
Superior	3	13%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del Hotel Lago Imperial

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 05: Nivel de instrucción



Fuente: Cuadro N° 04

Elaboración: La Autora

Interpretación.- De un total de 23 trabajadores, 3 poseen título de tercer nivel; 1 cuenta con tecnología; otros 16 son bachilleres y 2 trabajadores tan sólo han concluido la primaria siendo éste un resultado negativo para el hotel.

3. ¿Conoce usted si el Hotel Lago Imperial posee un manual de valoración y clasificación de puestos, que le permita identificar las diferentes funciones que debe realizar en su jornada diaria?

Cuadro N° 05: Manual de Clasificación

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	1	4%
No	22	96%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del Hotel Lago Imperial

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 06: Manual de Clasificación



Fuente: Cuadro N° 05

Elaboración: La Autora

Interpretación.- De los 23 encuestados tan sólo el Administrador tiene conocimiento en lo referente al tema; pero indica que las indicaciones se las hace de manera verbal; sin embargo 22 empleados dicen que el Hotel no posee dicho manual que les permita saber el alcance de sus actividades.

4. **Describa las funciones habituales que usted realiza en su puesto de trabajo.**

Cuadro N° 06: Funciones habituales de cada empleado

CARGO	FUNCIONES
Gerente	* Controlar la gestión del Hotel
	* Realizar todas las transacciones comerciales y financieras
	* Crear y mantener buenas relaciones con clientes y proveedores
	* Supervisar los pagos de planillas del personal
Administrador	* Realizar todos los pagos en las fechas establecidas
	* Ayudar en la gestión de crédito y cobranza
	* Observar que los huéspedes y clientes estén bien atendidos
	* Controlar el trabajo en todas las áreas
Secretaria	* Facturar a clientes con convenios
	* Hacer los respectivos inventarios
	* Controlar la puntualidad y asistencia de los empleados
	* Elaborar roles de pago
	* Revisar diariamente los cierres de caja
Recepcionistas	* Contestar el teléfono y remitir las llamadas a las diferentes dependencias
	* Tomar y confirmar reservaciones
	* Tomar mensajes y entregarlos oportunamente
	* Entregar y recibir las llaves de las habitaciones
	* Recepción de pagos en efectivo, cheque y tarjetas
	* Realizar un reporte diario de caja
	* Generar facturas de todo lo vendido
Camareras	* Limpiar y arreglar todas las habitaciones
	* Atender al cliente durante su permanencia
	* Reportar a recepción objetos olvidados
	* Sacar diariamente la ropa sucia de las habitaciones
	* Etiquetar cada una de las prendas de las habitaciones
	* Lavar, secar y planchar adecuadamente la ropa
	* Tener limpia y en orden su área de trabajo

Chef	* Elaborar el menú semanal
	* Coordinar todo lo relacionado con el personal de cocina
	* Elaborar requisiciones
	* Supervisar la calidad del producto durante la elaboración
Ayudantes de Cocina	* Recibir la materia prima y seleccionar
	* Brindar apoyo al chef
	* Mantener limpia su área de trabajo
Meseros	* Recibir a los clientes, situarlos en la mesa y entregarles el menú, tomar la orden y llevar el pedido
	* Colaborar en el área de cocina, cuando lo requieran
	* Mantener limpia su área de trabajo
	* Arreglar los salones para eventos y conferencias
Guardias de Seguridad	* Brindar seguridad en todas las instalaciones
	* Estar en comunicación con gerencia en caso de notar algún incidente
	* Mantener buenas relaciones interpersonales dentro del hotel
	* Hacer uso de manera adecuada los elementos que le asignen
Varios servicios	* Realizar la limpieza en la jardinería y parqueadero
	* Aspirar la piscina y desinfectarla
	* Realizar trabajos de mensajería que le sean solicitados
	* Dar mantenimiento a las áreas verdes
	* Mantener buenas relaciones interpersonales
	* Hacer uso de manera adecuada los suministros y elementos de aseo que le asignen
Chofer	* Realizar el transfer aeropuerto - hotel de los huéspedes
	* Realizar compras
	* Las que le sean designadas por la gerente

Fuente: Encuesta a trabajadores del Hotel Lago Imperial

Elaboración: La Autora

5. ¿Considera usted que la remuneración que percibe por sus servicios prestados es la correcta?

Cuadro N° 07: Remuneración

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	12	52%
No	11	48%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del Hotel Lago Imperial

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 07: Remuneración



Fuente: Cuadro N° 07

Elaboración: La Autora

Interpretación.- De un total de 23 trabajadores, 12 señalan que están conformes con el salario que perciben; sin embargo 11 de ellos no lo están puesto que, a más de las funciones inherentes a su cargo también realizan otras actividades que se les ordene y las que se presenten durante la jornada. Por lo que es necesario analizar si los sueldos están acorde a las funciones y responsabilidades que desempeña cada empleado.

6. ¿El Hotel le proporciona todos los materiales y herramientas necesarios para desarrollar su trabajo de manera eficiente?

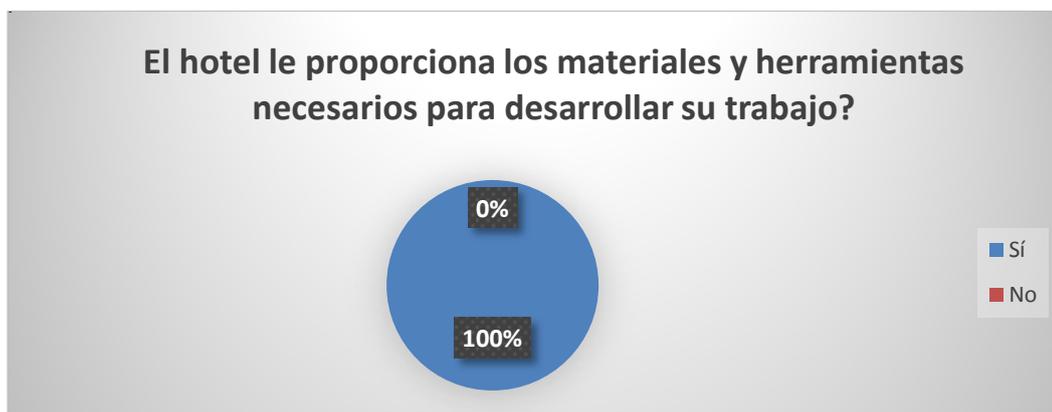
Cuadro N° 08: Materiales y herramientas necesarios

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	23	100%
No	0	0%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del Hotel Lago Imperial

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 08: Materiales y herramientas necesarios



Fuente: Cuadro N° 08

Elaboración: La Autora

Interpretación.- Todos los empleados señalan que si se les proporcionan el material y las herramientas necesarias para ejecutar sus actividades.

7. Dentro de su jornada laboral: ¿Qué grado de esfuerzo físico requiere?

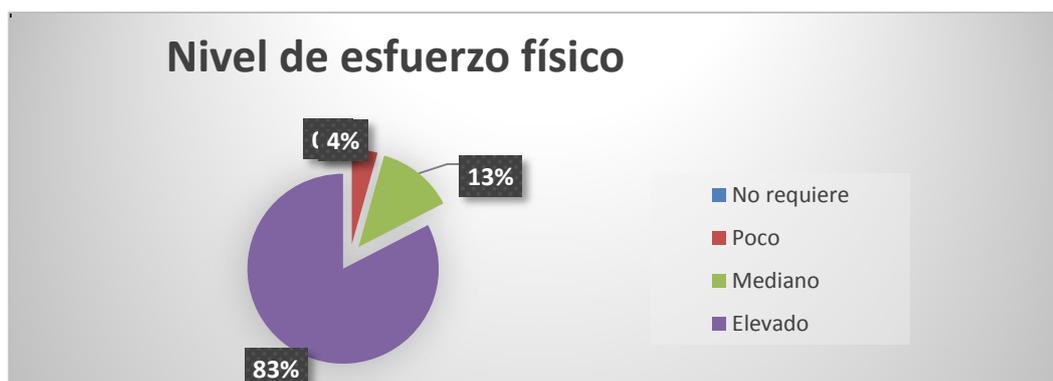
Cuadro N° 09: Esfuerzo físico

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No requiere	0	0%
Poco	1	4%
Mediano	3	13%
Elevado	19	83%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del Hotel Lago Imperial

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 09: Esfuerzo físico



Fuente: Cuadro N° 09

Elaboración: La Autora

Interpretación.- 19 de los encuestados manifiestan que su puesto de trabajo conlleva un alto esfuerzo físico para realizar sus funciones; así como también 3 requieren frecuentemente esfuerzo físico y 1 de ellos afirma que necesita poco esfuerzo físico para el cumplimiento de sus actividades. Esta información servirá al momento de analizar cada uno de los factores.

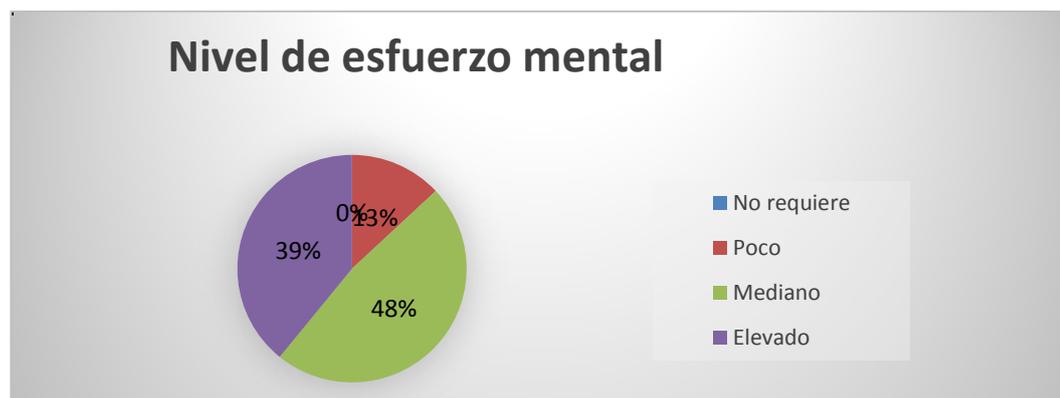
8. Dentro de su jornada laboral: ¿Qué grado de esfuerzo mental requiere?

Cuadro N° 10: Esfuerzo mental

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No requiere	0	0%
Poco	3	13%
Mediano	11	48%
Elevado	9	39%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del Hotel Lago Imperial
Elaboración: La Autora

Gráfico N° 10: Esfuerzo mental



Fuente: Cuadro N° 10
Elaboración: La Autora

Interpretación.- De un total de 23 encuestados; 9 piensan que su puesto de trabajo conlleva un elevado esfuerzo mental durante su jornada laboral; así como también 11 lo consideran moderado es decir, requieren frecuentemente concentración y finalmente 3 de ellos afirmaron que su esfuerzo mental es reducido ya que no conlleva mayor trabajo intelectual.

9. El Hotel Lago Imperial: ¿Le ofrece cursos de capacitación?

Cuadro N° 11: Capacitación

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	4	17%
No	19	83%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del Hotel Lago Imperial
Elaboración: La Autora

Gráfico N° 11: Capacitación



Fuente: Cuadro N° 11
Elaboración: La Autora

Interpretación.- De los 23 trabajadores que actualmente laboran en el hotel, 4 afirman que han recibido capacitaciones; mientras que 19 de ellos manifiestan que no han formado parte de ningún tipo de capacitación. Cabe resaltar la importancia del recurso humano dentro de la organización y la necesidad de capacitar para mejorar los procesos y de ésta manera elevar la eficiencia empresarial.

10. En el cargo que desempeña, usted responde por:

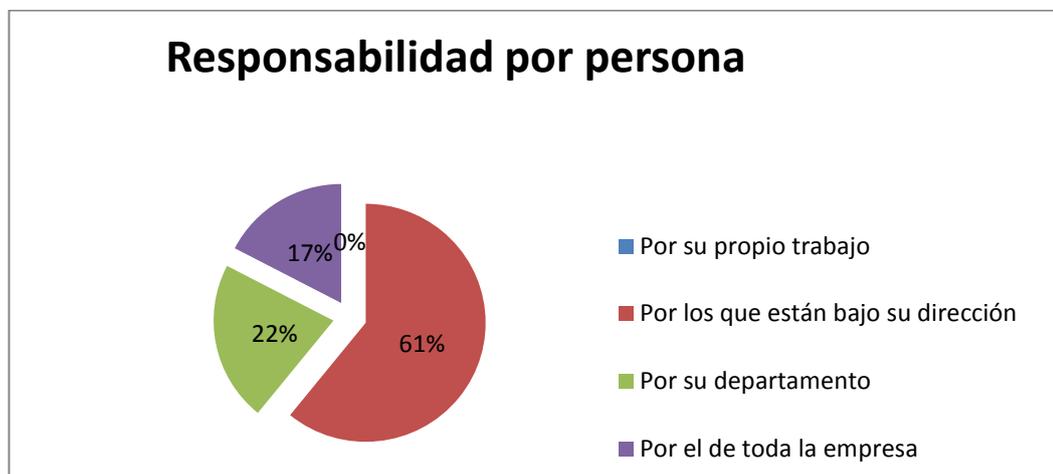
Cuadro N° 12: Responsabilidad por persona

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por su propio trabajo	0	0%
Por los que están bajo su dirección	14	61%
Por su departamento	5	22%
Por el de toda la empresa	4	17%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del Hotel Lago Imperial

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 12: Responsabilidad por persona



Fuente: Cuadro N° 12

Elaboración: La Autora

Interpretación.- De un total de 23 trabajadores, 14 señalan que responden por su grupo de trabajo, 5 por su departamento y finalmente 4 de ellos responden por el cumplimiento de actividades de toda la empresa. Esta información servirá al momento de analizar cada uno de los factores.

11. ¿El Hotel cuenta con un organigrama estructural claramente definido?

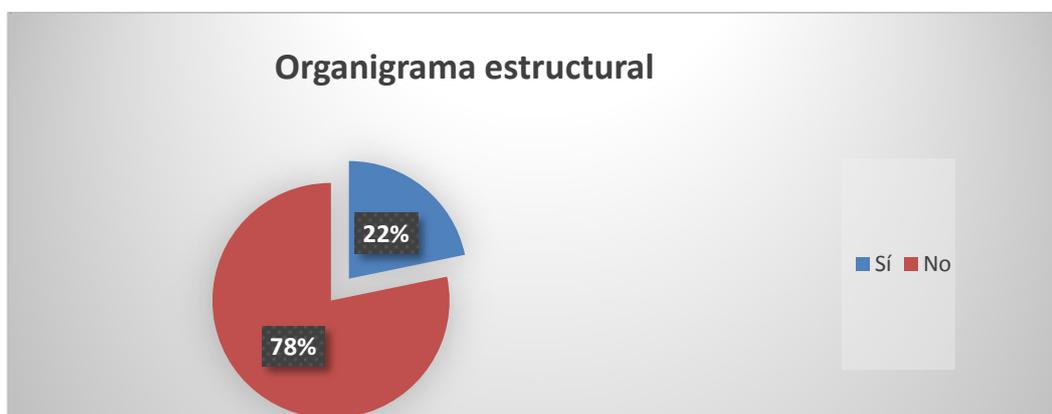
Cuadro N° 13: Organigrama estructural

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	5	22%
No	18	78%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del Hotel Lago Imperial

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 13: Organigrama estructural



Fuente: Cuadro N° 13

Elaboración: La Autora

Interpretación.- Según los datos de la encuesta 5 de los trabajadores reconocen o por lo menos identifican el orden jerárquico y los puestos que ocupan sus compañeros, mientras que 18 de ellos manifiestan desconocer completamente la existencia de un organigrama estructural. Desde el punto de vista de la administración esto es desfavorable, porque un alto porcentaje negativo no conoce la existencia de un organigrama estructural.

12. Considera usted que al aplicar un manual de funciones, los trabajadores realizarán adecuadamente sus actividades?

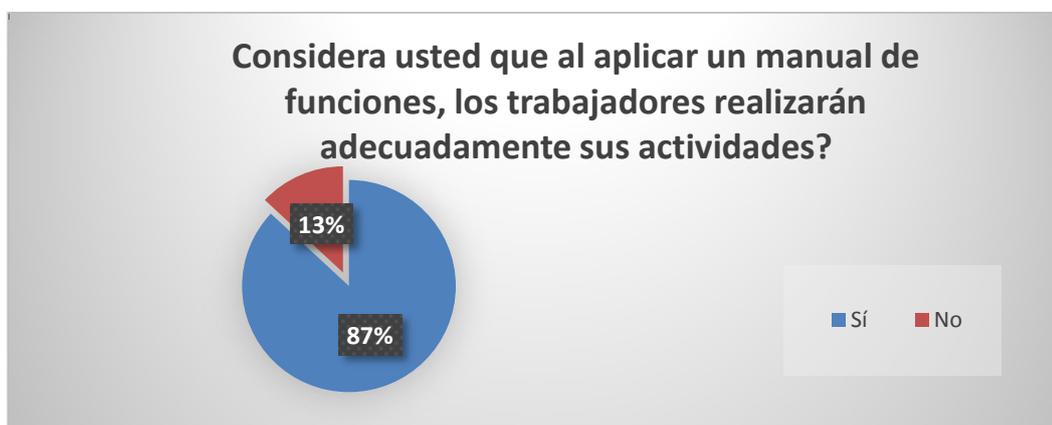
Cuadro N° 14: Aplicar un manual de funciones

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	20	87%
No	3	13%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del Hotel Lago Imperial

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 14: Aplicar un manual de funciones



Fuente: Cuadro N° 14

Elaboración: La Autora

Interpretación.- De un total de 23 encuestados, 20 consideran que al aplicar un manual de funciones los trabajadores realizarán adecuadamente las actividades encomendadas, sin embargo 3 de ellos consideran que no.

13. Le han asignado funciones que les compete a otros compañeros?

Cuadro N° 15: Funciones que no les compete

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	11	48%
No	12	52%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del Hotel Lago Imperial

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 15: Funciones que no les compete



Fuente: Cuadro N° 15

Elaboración: La Autora

Interpretación.- De los 23 encuestados, 12 manifiestan que cumplen con su trabajo, con las actividades y tareas encomendadas hacia ellos, por lo que no les ha correspondido realizar las tareas de otros; mientras que 11 de ellos declaran haber realizado tareas que no les compete, ya sea por disposición directa de su jefe o por negligencia de sus compañeros de trabajo.

14. Qué grado de criterio o iniciativa tiene su cargo?

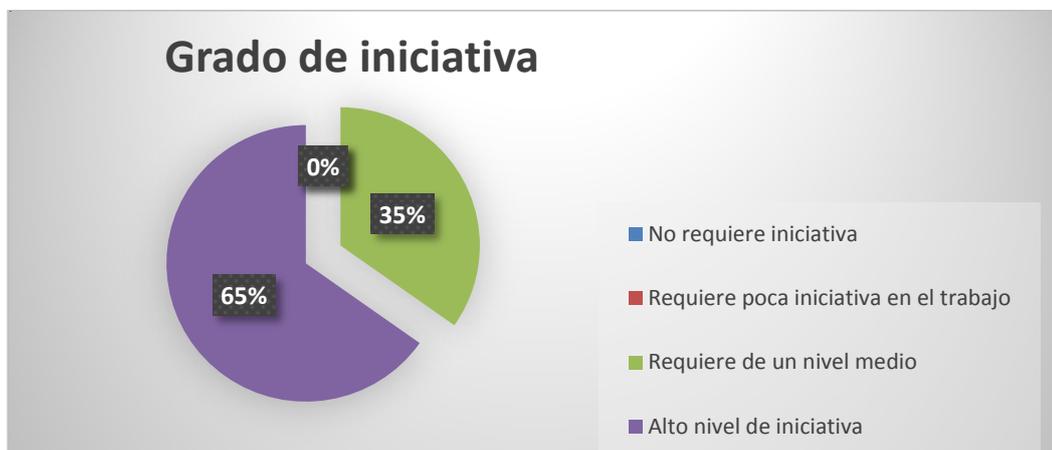
Cuadro N° 16: Grado de iniciativa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No requiere iniciativa	0	0%
Requiere poca iniciativa en el trabajo	0	0%
Requiere de un nivel medio	8	35%
Alto nivel de iniciativa	15	65%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del Hotel Lago Imperial

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 16: Grado de iniciativa



Fuente: Cuadro N° 16

Elaboración: La Autora

Interpretación.- Del total de trabajadores, 8 manifiestan que su nivel de iniciativa es moderado, ya que cumplen con sus tareas y en ocasiones proponen alguna mejora mientras que 15 de ellos indican tener un alto nivel de iniciativa en lo que respecta a la toma de decisiones y elaboración del menú.

15. ¿Cómo define el factor riesgo en su jornada laboral?

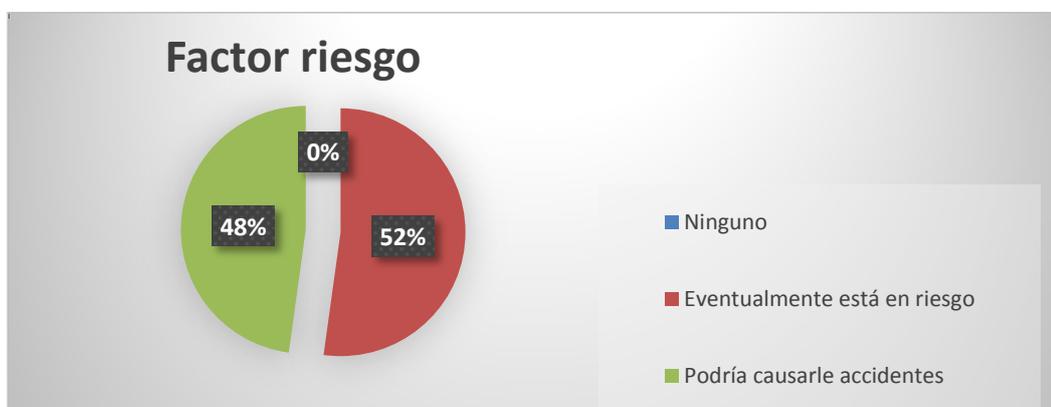
Cuadro N° 17: Riesgo laboral

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ninguno	0	0%
Eventualmente está en riesgo	12	52%
Podría causarle accidentes	11	48%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del Hotel Lago Imperial

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 17: Riesgo laboral



Fuente: Cuadro N° 17

Elaboración: La Autora

Interpretación.- De un total de 23 trabajadores, 12 expresan que eventualmente están expuestos a sufrir algún accidente, mientras que otros 11 aseguran que su puesto de trabajo podría causarle accidentes.

16. En el cargo que desempeña, usted responde por el daño causado a cualquier material o equipo que está bajo su responsabilidad :

Cuadro N° 18: Responsabilidad por equipo

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Responde desde 1 a 100 dólares	7	30%
Responde desde 101 a 500 dólares	7	30%
Responde de 501 a 1000 dólares	7	30%
Responde de 1001 a 5000 dólares	2	9%
TOTAL	23	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del Hotel Lago Imperial
Elaboración: La Autora

Gráfico N° 18: Responsabilidad por equipo



Fuente: Cuadro N° 18
Elaboración: La Autora

Interpretación.- 7 trabajadores señalan que responden por un valor de hasta 100 dólares; 7 responden por los daños causados de hasta 500 dólares; 7 responden por un valor de hasta 1000 dólares en materiales o equipos bajo su responsabilidad y 2 responden por un monto mayor a los 1000 dólares. Esta información servirá al momento de analizar cada uno de los factores.

g. Discusión

En el presente trabajo de titulación denominado **“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS PARA EL HOTEL LAGO IMPERIAL DEL CANTÓN LAGO AGRIO”**, se estableció un objetivo general y 4 objetivos específicos mismos que serán verificados luego de la recolección de información con la finalidad de poder determinar su cumplimiento.

Objetivo General:

Contribuir al ordenamiento, actualización y/o creación de puestos del Hotel Lago Imperial, homologando y ordenando las normas y procedimientos para la Valoración y Clasificación de Puestos, en base al mérito, igualdad, capacidad y equidad.

La elaboración de este manual se constituye como una herramienta útil para la administración del Talento Humano del Hotel Lago Imperial; ya que permitirá definir adecuadamente las funciones, tareas y actividades de cada uno de los trabajadores acorde a su puesto de trabajo. El Manual de Valoración y Clasificación de Puestos se estructuró en base a un proceso ordenado y metodológico dando a conocer cada una de las etapas a seguir y de igual forma se estableció las funciones para cada cargo.

Objetivos Específicos:

1. Homologar las normas y procedimientos que se aplicarán en la actualización, valoración y clasificación de puestos del Hotel Lago Imperial.

Mediante la implementación de este manual, se pretende que sea la guía para homogenizar el proceso de análisis, actualización o creación de nuevos puestos dentro del hotel. El propósito fundamental de este manual, consiste en establecer perfiles sobre los cuales se crean los puestos que permitan mejorar los aspectos de la contratación del personal y colocar al empleado con las competencias en un lugar adecuado de acuerdo a las necesidades y requerimientos.

2. Unificar los instrumentos básicos para definir la misión, responsabilidades, funciones, actividades internas y externas de cada puesto.

El proceso de clasificación de puestos constituye el eje central de la gestión de recursos humanos, para determinar los cargos primeramente se identificó las actividades realizadas por cada empleado, factores importantes como experiencia, responsabilidades, esfuerzo y condiciones de su trabajo. Teniendo en cuenta estos factores se procedió a establecer los cargos, dando a conocer la misión, responsabilidades, funciones y actividades de cada puesto. Este objetivo se cumplió cuando se recopiló

y tabuló la información de las encuestas, dando como resultado el Manual de Clasificación de Puestos para el Hotel Lago Imperial.

3. Aplicar la herramienta para determinar las competencias del perfil de cada puesto.

El Manual de Valoración y Clasificación de Puestos se lo aplicó en cada uno de los puestos de trabajo, en él se dan a conocer los procedimientos y herramientas que se utilizan para la elaboración de este manual. El reglamento se detalla en la propuesta desde la página 75 hasta la 115.

4. Informar los resultados con el Talento Humano de la Organización.

La propuesta planteada es de gran aporte para el Hotel Lago Imperial ya que éste carece de un manual de clasificación de puestos; es decir, el Hotel no cuenta con esta herramienta que le permita administrar de manera eficiente el talento humano. En base a lo expuesto, este objetivo consiste en entregar el Manual de Valoración y Clasificación de Puestos a la señora Isabel Jiménez, Gerente del Hotel Lago Imperial, con la finalidad de crear una cultura de responsabilidad y compromiso en cada puesto de trabajo y con ello alcanzar los objetivos y metas propuestas.

A continuación se expone la siguiente propuesta:

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

El Hotel Lago Imperial, estará establecido en los diferentes niveles jerárquicos:

☞ **NIVEL EJECUTIVO:** Es el nivel de mayor jerarquía administrativa, está representado por el Gerente quien a la vez es el representante legal del Hotel, le compete tomar las decisiones e impartir las instrucciones para que se cumplan.

☞ **NIVEL ASESOR:** Está conformado por el puesto de Asesor Jurídico, cuya función es encargarse de los asuntos legales de la empresa. En esta propuesta sus servicios serán ocasionales.

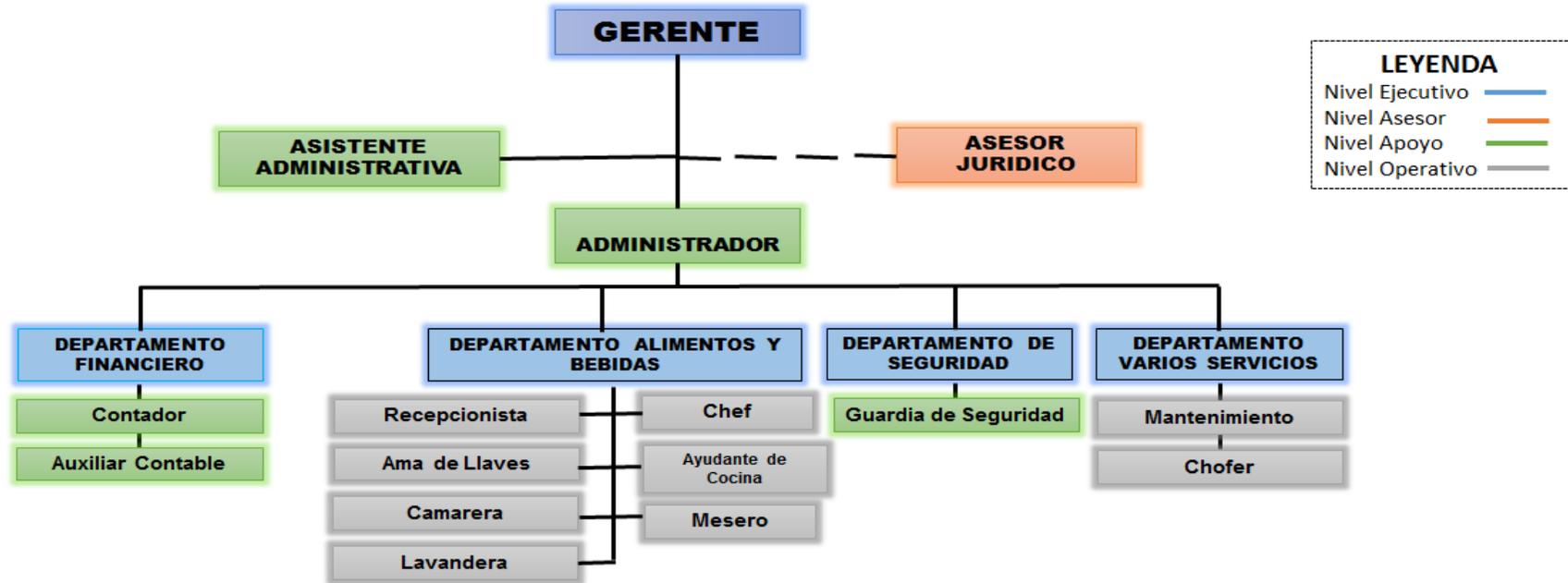
☞ **NIVEL DE APOYO:** Este nivel lo conforman el Administrador, la Asistente Administrativa, el Contador, el Auxiliar Contable y los Guardias de Seguridad.

☞ **NIVEL OPERATIVO:** Este nivel está conformado por los Recepcionistas, el Ama de Llaves, los Chef, los Ayudantes de Cocina, los Meseros, personal de Camarería y Lavandería, el de Mantenimiento y finalmente el chofer.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

A continuación se presenta una nueva estructura del organigrama para el Hotel Lago Imperial.

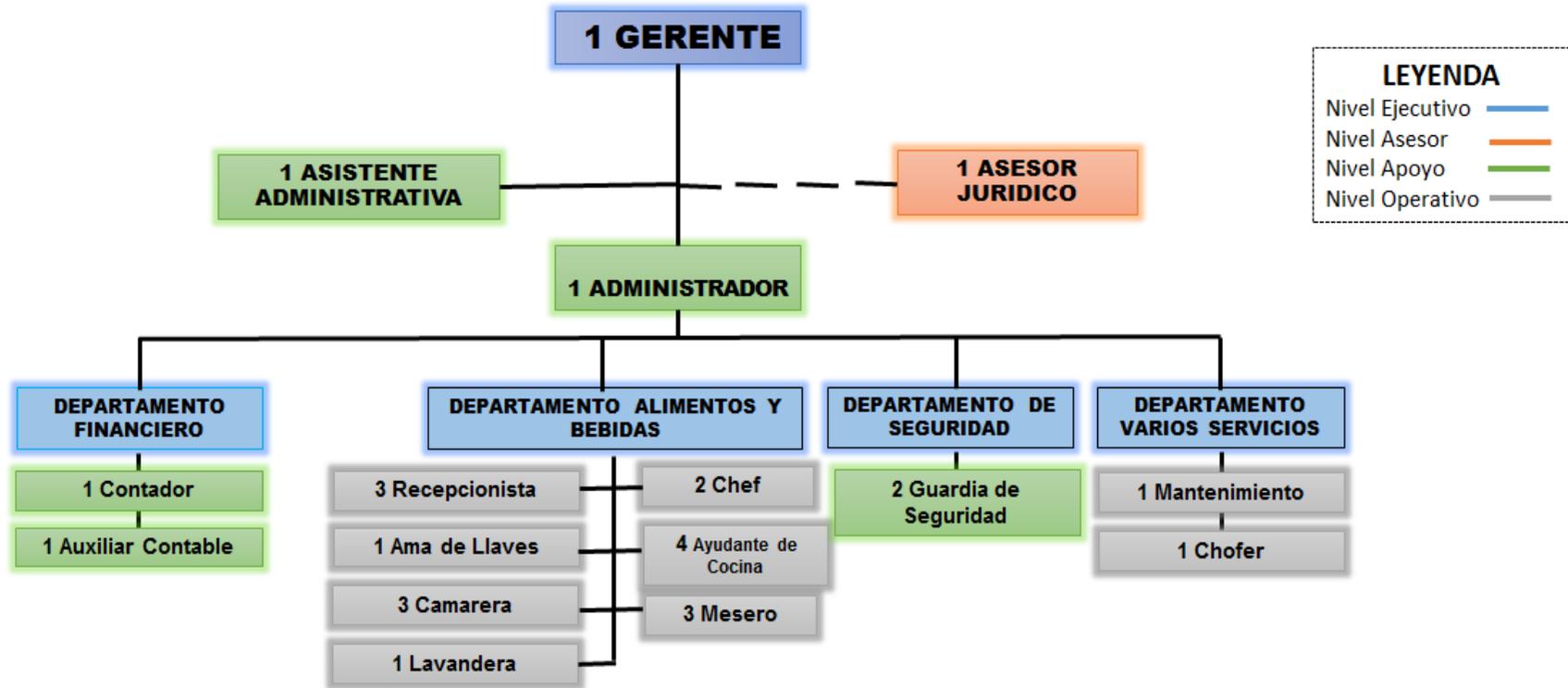
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: Hotel Lago Imperial

ELABORACIÓN: Dina Arrobo

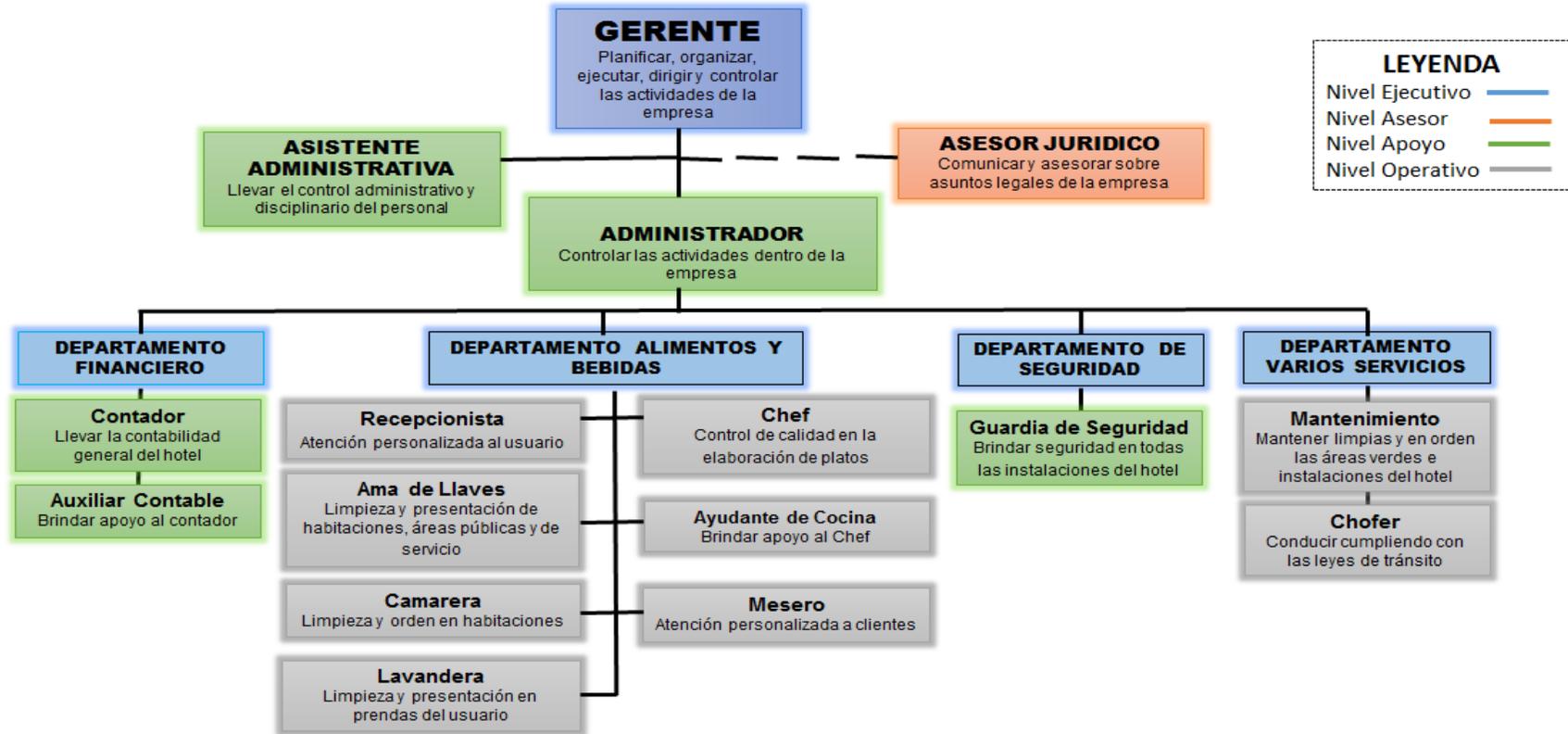
ORGANIGRAMA POSICIONAL



FUENTE: Hotel Lago Imperial

ELABORACIÓN: Dina Arrobo

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



FUENTE: Hotel Lago Imperial

ELABORACIÓN: Dina Arrobo

**Manual
De
Valoración
y
Clasificación
De
Puestos**

Hotel Lago Imperial

INTRODUCCIÓN

El manual de valoración y clasificación de puestos es una herramienta base, que le permitirá al Hotel Lago Imperial mejorar la administración de los recursos humanos; ya que en él se especifican las funciones que debe realizar cada empleado según el cargo, la naturaleza del trabajo, responsabilidades y características del puesto. Así como también, se detalla los requisitos o exigencias en cuanto a: aptitudes, formación y experiencia que deberá reunir quien ocupe un puesto de trabajo.

Este manual está hecho con la finalidad de conocer mejor las funciones en el hotel, ya que posee varios cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente; por lo tanto, quedará plasmado como un pequeño libro, que contiene todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación de cada área correspondiente.

OBJETIVOS

- 1.** Estandarizar los requisitos de información básica necesaria.
- 2.** Contar con la información básica para evaluar cada uno de los puestos.
- 3.** Identificar cada una de las áreas del hotel; para determinar líneas de mando.

MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS HOTEL LAGO IMPERIAL

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS	
GERENTE	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CODIGO:	ADM-001
TÍTULO DEL PUESTO:	GERENTE
NIVEL:	EJECUTIVO
AREA:	ADMINISTRATIVA
SUPERVISOR INMEDIATO:	NINGUNO
MISIÓN	
Planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades de la empresa	
FUNCIONES TÍPICAS	
Es el representante legal de la empresa	
Realiza inversiones, adquisiciones y negocios	
Analizar e interpretar los reportes mensuales con el fin de evaluar la situación de la empresa	
Resolver asuntos legales que se presenten en la empresa	
Crear y mantener buenas relaciones con clientes y proveedores	
Supervisa, coordina y controla las actividades del personal bajo su mando	
Actúa con independencia profesional, usando su criterio para la solución de problemas	
Responde por daños causados a materiales y equipos hasta un valor de \$ 3000 dólares	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Título Requerido:	Ingeniero en Administración de Empresas Ingeniero en Hotelería y Turismo
Tiempo de experiencia:	2 años o más
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
Cursos en gestión y dirección de empresas	
Control de personal	
Normativa legal y administrativa	
Excelentes relaciones humanas	
Sólidos conocimientos en el área de alimentos y bebidas	
HABILIDADES / DESTREZAS	
Liderazgo	
Trabajo en equipo	
Capacidad de negociación	
Efectividad personal	
Requiere alto grado de iniciativa	
Requiere mediano esfuerzo físico	
Requiere alto esfuerzo mental	
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente laboral:	Instalaciones del Hotel
Riesgo:	Podría causarle accidentes

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS	
ADMINISTRADOR	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CODIGO:	ADM-002
TÍTULO DEL PUESTO:	ADMINISTRADOR
NIVEL:	APOYO
AREA:	ADMINISTRATIVA
SUPERVISOR INMEDIATO:	GERENTE
MISIÓN	
Dirigir y controlar todas las actividades que se realizan en la empresa	
FUNCIONES TÍPICAS	
Observar que los huéspedes y clientes estén bien atendidos	
Analizar e interpretar los reportes mensuales con el fin de evaluar la situación de la empresa	
Tomar correctivos y proponer estrategias que permitan el desarrollo de la empresa	
Coordinar los horarios del personal a su cargo	
Verificar que mensualmente se realicen los inventarios respectivos	
Solucionar problemas que se presenten ya sea con clientes, proveedores o trabajadores	
Evaluar al personal y hacer cumplir sus actividades	
Supervisa, coordina y controla las actividades del personal bajo su mando	
Actúa con independencia profesional, usando su criterio para la solución de problemas	
Responde por el trabajo de su dirección	
Responde por daños causados a materiales y equipos hasta un valor de \$ 3000 dólares	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Título Requerido:	Ingeniero en Administración de Empresas
Tiempo de experiencia:	2 años o más
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
Sólidos conocimientos en el área de alimentos y bebidas	
Control de inventarios	
Normativa legal y administrativa	
Excelentes relaciones humanas	
Discreción en el desarrollo de funciones	
Trabajo bajo presión	
Control de personal	
HABILIDADES / DESTREZAS	
Trabajo en equipo	
Liderazgo	
Capacidad de negociación	
Efectividad personal	
Requiere alto grado de iniciativa	
Requiere mediano esfuerzo físico	
Requiere alto esfuerzo mental	
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente laboral:	Instalaciones del Hotel
Riesgo:	Podría causarle accidentes

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS	
SECRETARIA	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CODIGO:	ADM-003
TÍTULO DEL PUESTO:	SECRETARIA
NIVEL:	APOYO
AREA:	ADMINISTRATIVA
SUPERVISOR INMEDIATO:	GERENTE
MISIÓN	
Llevar el control administrativo y disciplinario del personal	
FUNCIONES TÍPICAS	
Control de insumos y stock de artículos	
Archivo digitalizado para el control de kardex	
Compra de materiales e insumos de todas las áreas	
Llevar control de horarios del personal	
Realizar la gestión de crédito y cobranza	
Responsable de eventos	
Ordena pagos previa autorización	
Solucionar problemas que se presenten con clientes o proveedores	
Responde por su propio trabajo	
Responde por daños causados a materiales y equipos hasta un valor de \$ 1000 dólares	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Título Requerido:	Ingeniero en Administración de Empresas Profesional en ciencias afines
Tiempo de experiencia:	1 año
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
Control de inventarios	
Normativa legal y administrativa	
Control de personal	
Discreción en el desarrollo de funciones	
Paquetes utilitarios	
HABILIDADES / DESTREZAS	
Trabajo en equipo	
Efectividad personal	
Capacidad de negociación	
Actúa con independencia, usando su criterio para la solución de problemas	
Requiere alto grado de iniciativa	
Requiere moderado esfuerzo físico	
Requiere alto esfuerzo mental	
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente laboral:	Oficina
Riesgo:	Podría causarle accidentes

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS	
RECEPCIONISTA	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CODIGO:	ALJ-001
TÍTULO DEL PUESTO:	RECEPCIONISTA
NIVEL:	OPERATIVO
AREA:	ALOJAMIENTO
SUPERVISOR INMEDIATO:	ADMINISTRADOR
MISIÓN	
Atención al cliente	
FUNCIONES TÍPICAS	
Atender llamadas y remitirlas a su dependencia	
Tomar mensajes y entregarlos oportunamente	
Entregar y recibir llaves de las habitaciones	
Emitir facturas y tickets de consumo	
Dar información general del hotel, clientes, check in, check out, rack de habitaciones, reservas	
Recepción de dinero en efectivo, cheques y/ tarjetas de crédito	
Atender a clientes y usuarios que requieran información	
Realizar cierre de caja por turno	
Responde por su propio trabajo	
Responde por daños causados a materiales y equipos hasta un valor de \$ 500 dólares	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Título Requerido:	Hotelería y Turismo
	Administración de Empresas
Tiempo de experiencia:	6 meses
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
Atención al cliente	
Técnicas de archivo	
Buenas relaciones interpersonales	
Manejo de paquetes utilitarios	
HABILIDADES / DESTREZAS	
Trabajo en equipo	
Efectividad personal	
Orientación	
Requiere moderado grado de iniciativa	
Requiere frecuentemente esfuerzo físico	
Requiere poco esfuerzo mental	
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente laboral:	Recepción
Riesgo:	Eventualmente está en riesgo

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS	
CAMARERA	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CODIGO:	ALJ-002
TÍTULO DEL PUESTO:	CAMARERA
NIVEL:	OPERATIVO
AREA:	ALOJAMIENTO
SUPERVISOR INMEDIATO:	AMA DE LLAVES
MISIÓN	
Mantener limpias y en orden las habitaciones	
FUNCIONES TÍPICAS	
Limpiar y arreglar todas las habitaciones	
Reportar a la ama de llaves objetos olvidados	
Revisar los minibares e implementos de aseo	
Escuchar si algún huésped les hace alguna sugerencia	
Sacar diariamente la ropa sucia de las habitaciones	
Colaborar en actividades con lavandería	
Permitir que se realicen inspecciones para evaluar su trabajo	
Responde por su propio trabajo	
Responde por daños causados a materiales y equipos hasta un valor de \$ 100 dólares	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Secundaria
Título Requerido:	Título de Bachiller en cualquier especialidad
Tiempo de experiencia:	6 meses
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
Relaciones interpersonales	
Limpieza	
Orden	
HABILIDADES / DESTREZAS	
Trabajo en equipo	
Efectividad personal	
No requiere iniciativa	
Requiere mucho esfuerzo físico	
Requiere moderado esfuerzo mental	
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente laboral:	Habitaciones
Riesgo:	Eventualmente está en riesgo

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS	
CHEF	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CODIGO:	AYB-001
TÍTULO DEL PUESTO:	CHEF
NIVEL:	OPERATIVO
AREA:	ALIMENTOS Y BEBIDAS
SUPERVISOR INMEDIATO:	ADMINISTRADOR
MISIÓN	
Realizar de la mejor manera cada uno de los platos, ya sea de la carta o bufet y lograr que éste sea del agrado de los clientes	
FUNCIONES TÍPICAS	
Elaborar el menú diario para el servicio bufet	
Elaborar cada una de las preparaciones que se ofrecen a la carta	
Realizar el menú semanal y presentarlo a gerencia para que lo apruebe	
Controlar el buen uso de materiales y equipos	
Supervisar y controlar las actividades diarias de sus colaboradores	
Establecer sistema de medidas y tiempos	
Verificar que su área de trabajo esté ordenada y limpia	
Responde por el trabajo de su área	
Responde por daños causados a materiales y equipos hasta un valor de \$ 1000 dólares	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Título Requerido:	Gastronomía
Tiempo de experiencia:	2 años
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
Manipulación de alimentos	
Normas de higiene y seguridad industrial	
HABILIDADES / DESTREZAS	
Trabajo en equipo	
Efectividad personal	
Requiere alto grado de iniciativa	
Requiere gran esfuerzo físico	
Requiere gran esfuerzo mental	
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente laboral:	Cocina
Riesgo:	Eventualmente está en riesgo

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS	
AYUDANTE DE COCINA	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CODIGO:	AYB-002
TÍTULO DEL PUESTO:	AYUDANTE DE COCINA
NIVEL:	OPERATIVO
AREA:	ALIMENTOS Y BEBIDAS
SUPERVISOR INMEDIATO:	CHEF
MISIÓN	
Colaborar en labores del área de cocina	
FUNCIONES TÍPICAS	
Ayudar en la realización del menú diario para el servicio bufet	
Recibir y seleccionar la materia prima	
Aplicar las normas de seguridad industrial	
Hacer el buen uso de materiales y equipos	
Mantener limpia y ordenada su área de trabajo	
Las demás que le asigne su jefe inmediato	
Responde por su propio trabajo	
Responde por daños causados a materiales y equipos hasta un valor de \$ 500 dólares	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Secundaria
Título Requerido:	Título de Bachiller en cualquier especialidad
Tiempo de experiencia:	1 año
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
Manipulación de alimentos	
Normas de higiene y seguridad industrial	
HABILIDADES / DESTREZAS	
Trabajo en equipo	
Efectividad personal	
Requiere moderado grado de iniciativa	
Requiere gran esfuerzo físico	
Requiere moderado esfuerzo mental	
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente laboral:	Cocina
Riesgo:	Eventualmente está en riesgo

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS	
MESERO	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CODIGO:	AYB-003
TÍTULO DEL PUESTO:	MESERO
NIVEL:	OPERATIVO
AREA:	ALIMENTOS Y BEBIDAS
SUPERVISOR INMEDIATO:	ADMINISTRADOR
MISIÓN	
Atención personalizada a clientes	
FUNCIONES TÍPICAS	
Recibir a los clientes, situarlos en la mesa y entregarles el menú, tomar la orden y llevar el pedido	
Coordinar con cocina el tiempo de preparación de alimentos	
Pasar oportunamente los tickets de consumo a recepción para su respectivo cobro	
Hacer firmar hojas de alimentación por convenios con empresas	
Arreglar salones para eventos y conferencias	
Colaborar en el área de cocina cuando lo requieran	
Mantener limpia su área de trabajo	
Las demás que le asigne su jefe inmediato	
Responde por su propio trabajo	
Responde por daños causados a materiales y equipos hasta un valor de \$ 100 dólares	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Secundaria
Título Requerido:	Título de Bachiller en cualquier especialidad
Tiempo de experiencia:	1 año
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
Atención al cliente	
Normas de higiene y seguridad industrial	
HABILIDADES / DESTREZAS	
Trabajo en equipo	
Efectividad personal	
Requiere moderado grado de iniciativa	
Requiere gran esfuerzo físico	
Requiere moderado esfuerzo mental	
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente laboral:	Restaurante y Bar
Riesgo:	Eventualmente está en riesgo

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS	
GUARDIA DE SEGURIDAD	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CODIGO:	SEG-001
TÍTULO DEL PUESTO:	GUARDIA DE SEGURIDAD
NIVEL:	APOYO
AREA:	SEGURIDAD
SUPERVISOR INMEDIATO:	ADMINISTRADOR
MISIÓN	
Brindar seguridad	
FUNCIONES TÍPICAS	
Dotarse con los equipos e implementos de seguridad	
Usar adecuadamente radios de comunicación	
Brindar seguridad en todas las instalaciones del hotel	
Estar en comunicación con gerencia en caso de notar algún incidente	
Mantener buenas relaciones interpersonales	
Responde por su propio trabajo	
Responde por daños causados a materiales y equipos hasta un valor de \$ 1000 dólares	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Secundaria
Título Requerido:	Título de Bachiller en cualquier especialidad
Tiempo de experiencia:	1 año
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
Técnicas de observación y recorrido	
Manejo adecuado de armas	
Discreción en el desarrollo de funciones	
Defensa personal básica	
HABILIDADES / DESTREZAS	
Trabajo en equipo	
Efectividad personal	
Requiere moderado grado de iniciativa	
Requiere gran esfuerzo físico	
Requiere moderado esfuerzo mental	
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente laboral:	Instalaciones del Hotel
Riesgo:	Podría causarle accidentes

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS	
MANTENIMIENTO	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CODIGO:	VSR-001
TÍTULO DEL PUESTO:	MANTENIMIENTO
NIVEL:	OPERATIVO
AREA:	VARIOS SERVICIOS
SUPERVISOR INMEDIATO:	ADMINISTRADOR
MISIÓN	
Mantener limpia y en orden las instalaciones del hotel	
FUNCIONES TÍPICAS	
Dar mantenimiento a las áreas verdes y parqueadero del hotel	
Aspirar la piscina y desinfectarla	
Hacer uso de manera adecuada los suministros y materiales de aseo que le asignen	
Las demás que le asigne su jefe inmediato	
Realizar labores de mensajería que le sean solicitados	
Responde por su propio trabajo	
Responde por daños causados a materiales y equipos hasta un valor de \$ 100 dólares	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Secundaria
Título Requerido:	Título de Bachiller en cualquier especialidad
Tiempo de experiencia:	6 meses
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
Buenas relaciones interpersonales	
Limpieza	
Orden	
HABILIDADES / DESTREZAS	
Trabajo en equipo	
Efectividad personal	
Requiere poco grado de iniciativa	
Requiere gran esfuerzo físico	
Requiere poco esfuerzo mental	
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente laboral:	Instalaciones del Hotel
Riesgo:	Eventualmente está en riesgo

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS	
CHOFER	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CODIGO:	VSR-002
TÍTULO DEL PUESTO:	CHOFER
NIVEL:	OPERATIVO
AREA:	VARIOS SERVICIOS
SUPERVISOR INMEDIATO:	ADMINISTRADOR
MISIÓN	
Conducir cumpliendo con las leyes de tránsito y hacerse responsable por las infracciones causadas	
FUNCIONES TÍPICAS	
Realizar el transfer aeropuerto - hotel a los huéspedes que requieran de este servicio	
Mantener el aseo y cuidado del vehículo	
Responde por el trabajo bajo su dirección	
Responde por daños causados a materiales y equipos hasta un valor de \$ 1000 dólares	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Secundaria
Título Requerido:	Título de Bachiller en cualquier especialidad
Tiempo de experiencia:	6 meses
CARACTERÍSTICAS DE CLASE	
Buenas relaciones interpersonales	
Licencia tipo C	
HABILIDADES / DESTREZAS	
Trabajo en equipo	
Efectividad personal	
Requiere poco grado de iniciativa	
Requiere gran esfuerzo físico	
Requiere poco esfuerzo mental	
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente laboral:	Instalaciones del Hotel
Riesgo:	Podría causarle accidentes

VALORACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS PARA EL HOTEL LAGO IMPERIAL

ETAPA 1: DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

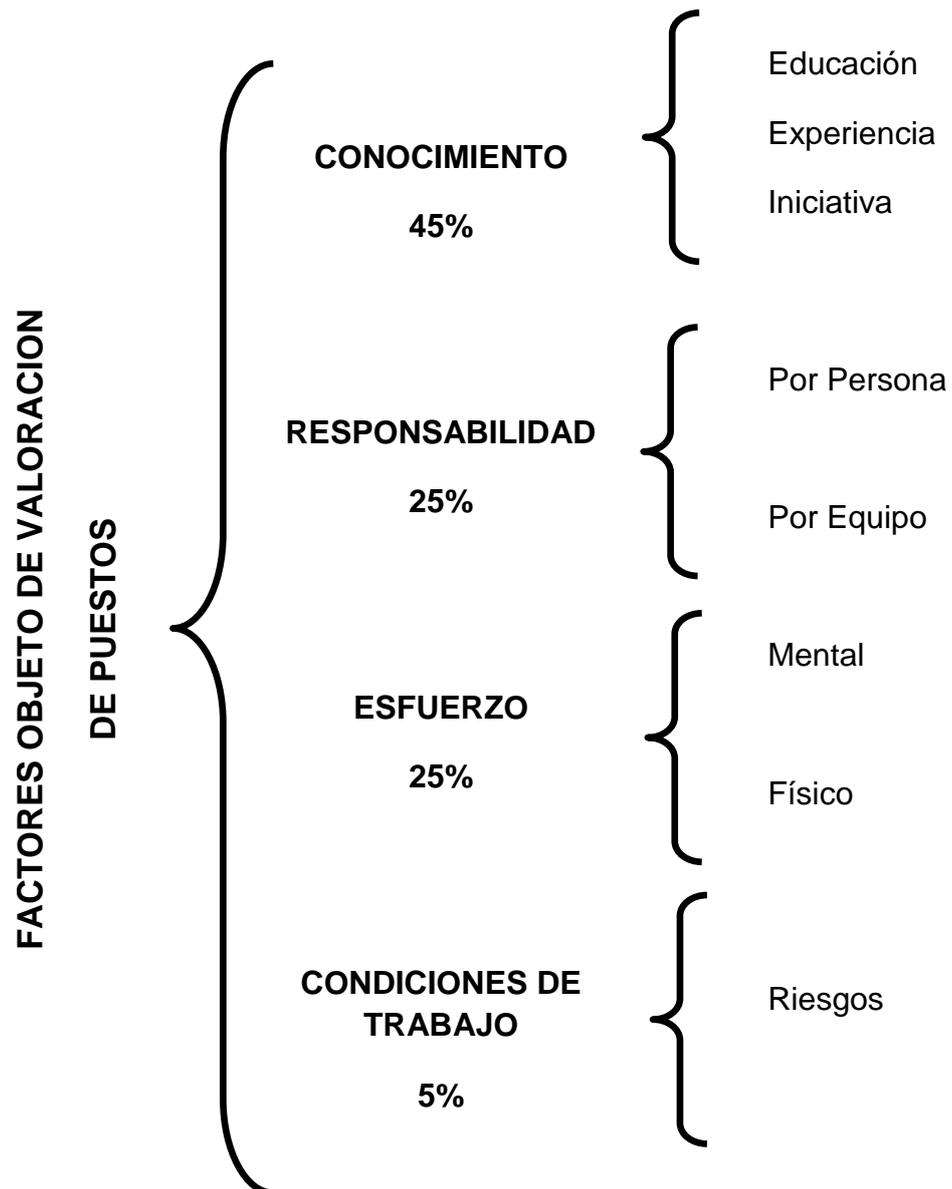
Cuadro N° 19: Descripción y especificación de puestos

N°	NOMBRES	SUELDO ACTUAL
1	Isabel Jiménez	1000
2	Fernando Paredes	800
3	María Nascuatas	400
4	Elena Borja	366
5	Yadira Rodríguez	366
6	Jennifer Angulo	366
7	Marisol Guanga	366
8	Ana Pinto	366
9	Karla Muima	366
10	María Rea	366
11	René Pérez	650
12	Gonzalo Pitizaca	500
13	Mary Briceño	366
14	Lina Caicedo	366
15	Humberto Zambrano	366
16	Darío Bósquez	366
17	Hugo Ramírez	366
18	Narcisa Celi	366
19	Carlos Torres	366
20	Luis Sánchez	400
21	Jefferson Ayala	400
22	Patricio Poma	366
23	Gustavo Vargas	400

FUENTE: Hotel Lago Imperial
 ELABORACIÓN: Dina Arrobo

ETAPA 2: ESTABLECER GRADOS EN LOS FACTORES

Se realizará la selección de los factores, mismos que estarán directamente relacionados con las características de los puestos a valorar.



ETAPA 3: DETERMINAR GRADOS Y DEFINIR FACTORES

A continuación se detalla el concepto de cada factor y sus grados:

Cuadro N° 20: Determinación de Grados

CONOCIMIENTO	GRADOS
Educación	4 Grados
Experiencia	4 Grados
Iniciativa	4 Grados
Responsabilidad por equipo	4 Grados
Responsabilidad por persona	4 Grados
Esfuerzo mental	4 Grados
Esfuerzo físico	4 Grados
Riesgos	3 Grados

FUENTE: Manual de funciones

ELABORACIÓN: Dina Arrobo

☞ **Educación:** Es el nivel formal necesario para desempeñar con eficiencia las tareas asignadas al cargo.

Cuadro N° 21: Factor Educación

EDUCACIÓN	GRADOS
Primaria	1° Grado
Secundaria	2° Grado
Tecnólogo	3° Grado
Superior	4° Grado

FUENTE: Hoja de funciones

ELABORACIÓN: Dina Arrobo

☞ **Experiencia:** Es el tiempo de trabajo previo que requiere una persona para que pueda desempeñarse satisfactoriamente en un cargo, el cual puede ser adquirido ya sea en un puesto mismo o en otro relacionado.

Cuadro N° 22: Factor Experiencia

EXPERIENCIA	GRADOS
De 1 a 6 meses	1° Grado
De 7 meses a 1 año	2° Grado
De 1 año 1 mes a 2 años	3° Grado
Más de 2 años	4° Grado

FUENTE: Hoja de funciones

ELABORACIÓN: Dina Arrobo

☞ **Iniciativa:** Es el grado de habilidad requerida para resolver problemas que se presentan en el trabajo.

Cuadro N° 23: Factor Iniciativa

INICIATIVA	GRADOS
No requiere iniciativa	1° Grado
Requiere poca iniciativa en el trabajo	2° Grado
Requiere de un nivel medio	3° Grado
Alto nivel de iniciativa	4° Grado

FUENTE: Hoja de funciones

ELABORACIÓN: Dina Arrobo

☞ **Responsabilidad por equipo:** Responde por el daño causado a cualquier material o equipo que está bajo su responsabilidad.

Cuadro N° 24: Factor Responsabilidad por Equipo

RESPONSABILIDAD POR EQUIPO	GRADOS
Responde desde 1 a 100 dólares	1° Grado
Responde desde 101 a 500 dólares	2° Grado
Responde de 501 a 1000 dólares	3° Grado
Responde de 1001 a 3000 dólares	4° Grado

FUENTE: Hoja de funciones

ELABORACIÓN: Dina Arrobo

☞ **Responsabilidad por persona:** Es el cumplimiento de las funciones.

Cuadro N° 25: Factor Responsabilidad por Persona

RESPONSABILIDAD POR PERSONA	GRADOS
Por su propio trabajo	1° Grado
Por los que están bajo su dirección	2° Grado
Por su departamento	3° Grado
Por el de toda la empresa	4° Grado

FUENTE: Hoja de funciones

ELABORACIÓN: Dina Arrobo

☞ **Esfuerzo físico:** Mide la intensidad del esfuerzo físico necesario para la ejecución del trabajo. Se considera la posición corporal adoptada durante el trabajo.

Cuadro N° 26: Factor Esfuerzo Físico

ESFUERZO FÍSICO	GRADOS
No requiere esfuerzo físico	1° Grado
Requiere poco esfuerzo físico	2° Grado
Frecuentemente requiere esf. físico	3° Grado
Requiere alto esfuerzo físico	4° Grado

FUENTE: Hoja de funciones

ELABORACIÓN: Dina Arrobo

☞ **Esfuerzo mental:** Es el grado de dificultad o complejidad general del trabajo, para los cuales, el titular del cargo requiere aplicar concentración mental en mayor o menor grado.

Cuadro N° 27: Factor Esfuerzo Mental

ESFUERZO MENTAL	GRADOS
No requiere concentración	1° Grado
Requiere poca concentración	2° Grado
Frecuentemente requiere concentración	3° Grado
Requiere de alta concentración	4° Grado

FUENTE: Hoja de funciones

ELABORACIÓN: Dina Arrobo

☞ **Riesgos:** Son los accidentes que se pueden suscitar en el lugar de trabajo.

Cuadro N° 28: Factor Riesgo

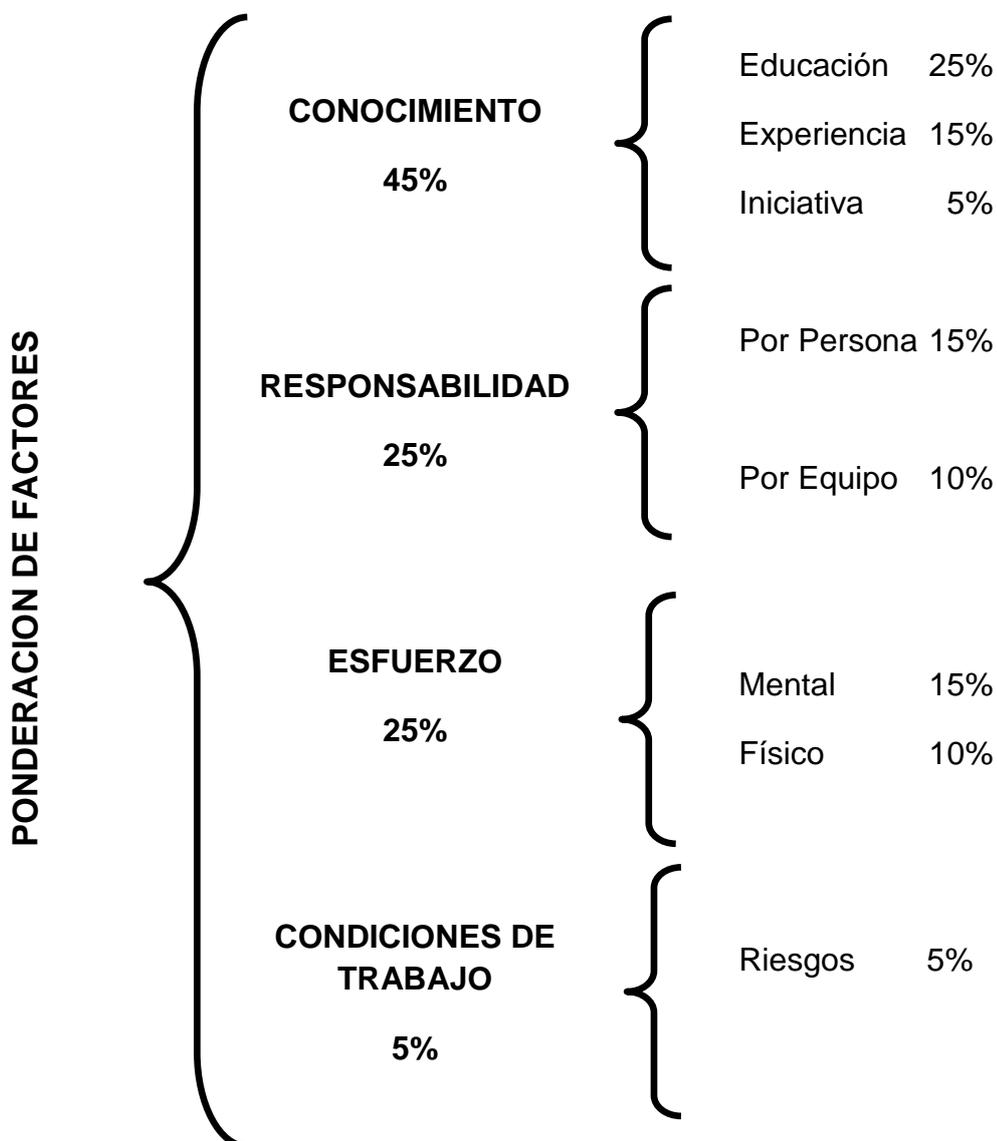
RIESGO	GRADOS
Ninguno	1° Grado
Eventualmente está en riesgo	2° Grado
Podría causarle accidentes	3° Grado

FUENTE: Hoja de funciones

ELABORACIÓN: Dina Arrobo

ETAPA 4: PONDERACIÓN DE FACTORES

Cabe indicar que no todos los factores poseen el mismo nivel de importancia, es por ello que unos tienen mayor peso que otros. En la propuesta se realizará una ponderación porcentual de factores, asignando un valor a cada uno cuya suma sea igual a 100.



ETAPA 5: ESTABLECER PUNTOS A LOS GRADOS

Una vez fijada la ponderación a cada factor, se realizará la asignación de grados; tomando en cuenta que el grado 1 es para los factores que demandan menor exigencia y el grado 4 para aquellos que requieran mayor exigencia. (Factor mínimo y máximo).

Cuadro N° 29: Puntuación a cada uno de los grados

SUBFACTOR	PESO	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	25	50	75	100
Experiencia	15	15	30	45	60
Iniciativa	5	5	10	15	20
Resp. por persona	15	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	10	20	30	40
Riesgos	5	5	10	15	-

FUENTE: Hoja de funciones

ELABORACIÓN: Dina Arrobo

ETAPA 6: VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Para poder realizar el análisis por factores, se parte de las funciones y responsabilidades asignadas a cada puesto y, se procede a la asignación de puntos en cada uno de los factores considerados.

Cuadro N° 30: Puntuación al Gerente

SUBFACTOR	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	50	75	100
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	5	10	15	20
Resp. por persona	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	20	30	40
Riesgos	5	10	15	-
TOTAL PUNTUACION				335

FUENTE: Elaboración Dina Arrobo

Cuadro N° 31: Puntuación al Administrador

SUBFACTOR	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	50	75	100
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	5	10	15	20
Resp. por persona	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	20	30	40
Riesgos	5	10	15	-
TOTAL PUNTUACION				385

FUENTE: Elaboración Dina Arrobo

Cuadro N° 32: Puntuación a la Secretaria

SUBFACTOR	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	50	75	100
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	5	10	15	20
Resp. por persona	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	20	30	40
Riesgos	5	10	15	-
TOTAL PUNTUACION				320

FUENTE: Elaboración Dina Arrobo

Cuadro N° 33: Puntuación al Recepcionista

SUBFACTOR	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	50	75	100
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	5	10	15	20
Resp. por persona	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	20	30	40
Riesgos	5	10	15	-
TOTAL PuntuACION				260

FUENTE: Elaboración Dina Arrobo

Cuadro N° 34: Puntuación al Recepcionista

SUBFACTOR	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	50	75	100
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	5	10	15	20
Resp. por persona	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	20	30	40
Riesgos	5	10	15	-
TOTAL PuntuACION				300

FUENTE: Elaboración Dina Arrobo

Cuadro N° 35: Puntuación al Recepcionista

SUBFACTOR	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	50	75	100
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	5	10	15	20
Resp. por persona	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	20	30	40
Riesgos	5	10	15	-
TOTAL PuntuACION				260

FUENTE: Elaboración Dina Arrobo

Cuadro N° 36: Puntuación a la Camarera

SUBFACTOR	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	50	75	100
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	5	10	15	20
Resp. por persona	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	20	30	40
Riesgos	5	10	15	-
TOTAL PUNTUACION				250

FUENTE: Elaboración Dina Arrobo

Cuadro N° 37: Puntuación a la Camarera

SUBFACTOR	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	50	75	100
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	5	10	15	20
Resp. por persona	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	20	30	40
Riesgos	5	10	15	-
TOTAL PUNTUACION				265

FUENTE: Elaboración Dina Arrobo

Cuadro N° 38: Puntuación a la Camarera

SUBFACTOR	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	50	75	100
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	5	10	15	20
Resp. por persona	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	20	30	40
Riesgos	5	10	15	-
TOTAL PUNTUACION				240

FUENTE: Elaboración Dina Arrobo

Cuadro N° 39: Puntuación a la Camarera

SUBFACTOR	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	50	75	100
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	5	10	15	20
Resp. por persona	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	20	30	40
Riesgos	5	10	15	-
TOTAL PUNTUACION				235

FUENTE: Elaboración Dina Arrobo

Cuadro N° 40: Puntuación al Chef

SUBFACTOR	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	50	75	100
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	5	10	15	20
Resp. por persona	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	20	30	40
Riesgos	5	10	15	-
TOTAL PUNTUACION				350

FUENTE: Elaboración Dina Arrobo

Cuadro N° 41: Puntuación al Chef

SUBFACTOR	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	50	75	100
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	5	10	15	20
Resp. por persona	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	20	30	40
Riesgos	5	10	15	-
TOTAL PUNTUACION				315

FUENTE: Elaboración Dina Arrobo

Cuadro N° 42: Puntuación al Ayudante de Cocina

SUBFACTOR	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	50	75	100
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	5	10	15	20
Resp. por persona	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	20	30	40
Riesgos	5	10	15	-
TOTAL PUNTUACION				270

FUENTE: Elaboración Dina Arrobo

Cuadro N° 43: Puntuación al Ayudante de Cocina

SUBFACTOR	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	50	75	100
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	5	10	15	20
Resp. por persona	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	20	30	40
Riesgos	5	10	15	-
TOTAL PUNTUACION				240

FUENTE: Elaboración Dina Arrobo

Cuadro N° 44: Puntuación al Ayudante de Cocina

SUBFACTOR	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	50	75	100
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	5	10	15	20
Resp. por persona	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	20	30	40
Riesgos	5	10	15	-
TOTAL PUNTUACION				270

FUENTE: Elaboración Dina Arrobo

Cuadro N° 45: Puntuación al Ayudante de Cocina

SUBFACTOR	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	50	75	100
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	5	10	15	20
Resp. por persona	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	20	30	40
Riesgos	5	10	15	-
TOTAL PUNTUACION				255

FUENTE: Elaboración Dina Arrobo

Cuadro N° 46: Puntuación al Mesero

SUBFACTOR	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	50	75	100
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	5	10	15	20
Resp. por persona	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	20	30	40
Riesgos	5	10	15	-
TOTAL PUNTUACION				235

FUENTE: Elaboración Dina Arrobo

Cuadro N° 47: Puntuación al Mesero

SUBFACTOR	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	50	75	100
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	5	10	15	20
Resp. por persona	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	20	30	40
Riesgos	5	10	15	-
TOTAL PUNTUACION				250

FUENTE: Elaboración Dina Arrobo

Cuadro N° 48: Puntuación al Mesero

SUBFACTOR	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	50	75	100
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	5	10	15	20
Resp. por persona	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	20	30	40
Riesgos	5	10	15	-
TOTAL PUNTUACION				250

FUENTE: Elaboración Dina Arrobo

Cuadro N° 49: Puntuación al Guardia de Seguridad

SUBFACTOR	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	50	75	100
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	5	10	15	20
Resp. por persona	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	20	30	40
Riesgos	5	10	15	-
TOTAL PUNTUACION				335

FUENTE: Elaboración Dina Arrobo

Cuadro N° 50: Puntuación al Guardia de Seguridad

SUBFACTOR	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	50	75	100
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	5	10	15	20
Resp. por persona	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	20	30	40
Riesgos	5	10	15	-
TOTAL PUNTUACION				335

FUENTE: Elaboración Dina Arrobo

Cuadro N° 51: Puntuación al Conserje - Mensajero

SUBFACTOR	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	50	75	100
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	5	10	15	20
Resp. por persona	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	20	30	40
Riesgos	5	10	15	-
TOTAL PUNTUACION				280

FUENTE: Elaboración Dina Arrobo

Cuadro N° 52: Puntuación al Chofer

SUBFACTOR	1° GRADO	2° GRADO	3° GRADO	4° GRADO
Educación	25	50	75	100
Experiencia	15	30	45	60
Iniciativa	5	10	15	20
Resp. por persona	15	30	45	60
Resp. por equipo	10	20	30	40
Esfuerzo mental	15	30	45	60
Esfuerzo físico	10	20	30	40
Riesgos	5	10	15	-
TOTAL PUNTUACION				350

FUENTE: Elaboración Dina Arrobo

SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACIÓN DEL PUESTO

Cuadro N° 53: Sumatoria de puntos de acuerdo al puesto

SUBFACTOR	Gerente	Administrador	Secretaria	Recepcionista	Recepcionista	Recepcionista	Camarera	Camarera	Camarera	Camarera	Chef	Chef	Ayudante Cocina	Ayudante Cocina	Ayudante Cocina	Ayudante Cocina	Mesero	Mesero	Mesero	Seguridad 1	Seguridad 2	Conserje - Mensajero	Chofer
EDUCACIÓN	50	100	75	50	75	50	50	50	25	50	100	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	25	100
EXPERIENCIA	60	60	45	45	60	45	45	60	60	30	45	60	60	30	60	45	45	60	60	60	60	45	60
INICIATIVA	20	20	20	20	20	20	15	15	15	15	20	20	15	15	15	15	20	20	20	20	20	20	20
POR PERSONA	60	60	45	30	30	30	30	30	30	30	45	45	30	30	30	30	30	30	30	60	60	45	45
POR EQUIPO	40	40	30	20	20	20	10	10	10	10	30	30	20	20	20	20	10	10	10	30	30	30	30
MENTAL	60	60	60	45	45	45	45	45	45	45	60	60	45	45	45	45	30	30	30	60	60	60	60
FÍSICO	30	30	30	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	20
RIESGOS	15	15	15	10	10	10	15	15	15	15	10	10	10	10	10	10	10	10	10	15	15	15	15
TOTAL	335	385	320	260	300	260	250	265	240	235	350	315	270	240	270	255	235	250	250	335	335	280	350

FUENTE: Manual de Clasificación

ELABORACIÓN: Dina Arrobo

**TABULACIÓN DE DATOS PREVIO A LA APLICACIÓN DE FÓRMULAS
PARA LA DETERMINACIÓN DEL AJUSTE SALARIAL**

Cuadro N° 54: Determinación del Ajuste Salarial

CARGOS	PUNTOS (X)	SALARIO (Y)	XY	X₂
Gerente	335	1000	335000	112225
Administrador	385	800	308000	148225
Secretaria	320	400	128000	102400
Recepcionista	260	366	95160	67600
Recepcionista	300	366	109800	90000
Recepcionista	260	366	95160	67600
Camarera	250	366	91500	62500
Camarera	265	366	96990	70225
Camarera	240	366	87840	57600
Camarera	235	366	86010	55225
Chef	350	600	210000	122500
Chef	315	600	189000	99225
Ayudante Cocina	270	366	98820	72900
Ayudante Cocina	240	366	87840	57600
Ayudante Cocina	270	366	98820	72900
Ayudante Cocina	255	366	93330	65025
Mesero	235	366	86010	55225
Mesero	250	366	91500	62500
Mesero	250	366	91500	62500
Seguridad 1	335	400	134000	112225
Seguridad 2	335	400	134000	112225
Conserje - Mensajero	280	366	102480	78400
Chofer	350	400	140000	122500
TOTAL	6585	10090	2990760	1929325

FUENTE: Manual de Clasificación
ELABORACIÓN: Dina Arrobo

APLICACIÓN DE FÓRMULAS

Se habla de ajuste salarial cuando éste no se ha incrementado. A continuación se presenta las fórmulas básicas para la realización del ajuste salarial del Hotel Lago Imperial, con el fin de proponer sueldos acorde al cargo que ocupa cada empleado.

$$PENDINGENTE...C = \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}} = \frac{2990760 - \frac{2990760}{23}}{1929325 - \frac{1929325}{23}}$$

$$C = \frac{2990760 - 130033.04}{1929325 - 83883.7}$$

$$C = \frac{2860726.96}{1845441.30}$$

$$C = 1.55$$

$$X_1 = \frac{\sum X}{N}$$

$$Y_1 = \frac{\sum Y}{N}$$

$$X_1 = \frac{6585}{23}$$

$$y_1 = \frac{10090}{23}$$

$$286.30$$

$$Y_1 = 438.70$$

$$P^1 = 286,30..... 438,70$$

ECUACIÓN DE LA LÍNEA RECTA

$$Y_2 = Y_1 - C (X_1 - X_2)$$

$$X_2 = 235$$

En este caso; es el valor que el analista le da a esta variable revisando el puntaje que tiene cada puesto y toma como referencia (casi siempre) el puesto de menor puntaje, este valor sirve para realizar la ejecución analítica de la ecuación de la línea recta.

$$Y_2 = 438.70 - 1,55 (286.30 - 235)$$

$$Y_2 = 438.70 - 79,53$$

$$Y_2 = 359,17$$

$$P^2 = 235 \dots \dots \dots 359,17$$

Con el presente proceso analítico se pudo determinar con claridad los puntos principales de $X_1; Y_1$ así como $X_2; Y_2$; los mismos que representan en un plano cartesiano en el cual el eje de las **X** representa los puntos que poseen cada uno de los puestos valuados; **Y** el eje de coordenadas y representa el salario correspondiente a los puestos los puntos que se interceptaran para determinar la curva de salario.

ANÁLISIS DE LA GRÁFICA

El análisis de la gráfica se obtiene de los datos de los roles de la empresa y el total de puntos en base al cuadro de denominación de puestos, (Tabla N° 47), ubicándolo en la gráfica desde el puesto con menor a mayor puntuación.

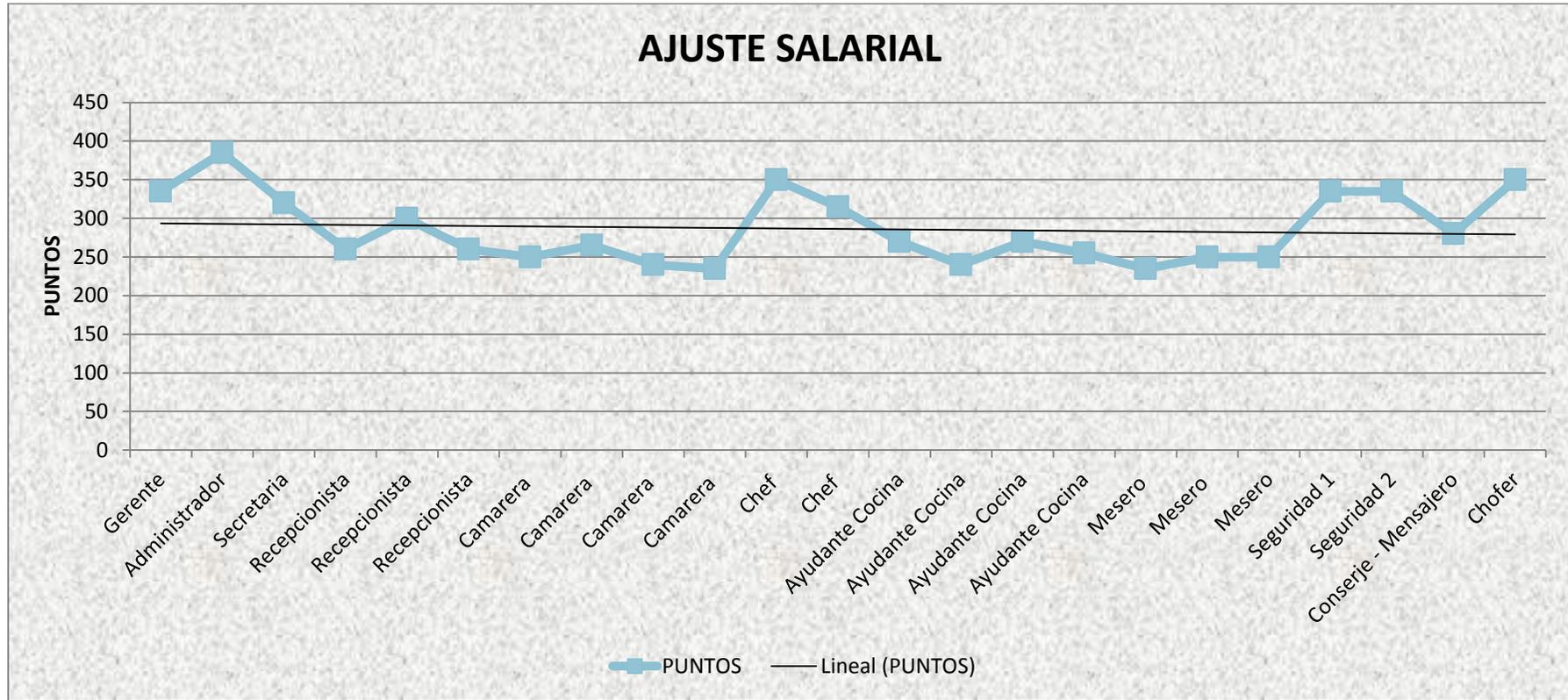
Cuadro N° 55: Análisis de la Gráfica

CARGOS	PUNTOS (X)	SALARIO (Y)
Gerente	335	1000
Administrador	385	800
Secretaria	320	400
Recepcionista	260	366
Recepcionista	300	366
Recepcionista	260	366
Camarera	250	366
Camarera	265	366
Camarera	240	366
Camarera	235	366
Chef	350	600
Chef	315	600
Ayudante Cocina	270	366
Ayudante Cocina	240	366
Ayudante Cocina	270	366
Ayudante Cocina	255	366
Mesero	235	366
Mesero	250	366
Mesero	250	366
Seguridad 1	335	400
Seguridad 2	335	400
Conserje - Mensajero	280	366
Chofer	350	400
TOTAL	6585	10090

FUENTE: Hoja de funciones

ELABORACIÓN: Dina Arrobo

Gráfico N° 19: Ajuste Salarial



FUENTE: Tabla N° 55
 ELABORACIÓN: Dina Arrobo

La gráfica demuestra que se debe realizar un ajuste salarial a los siguientes cargos: 2 Recepcionistas, 4 Camareras, 4 Ayudantes de Cocina, 4 Meseros y, el de Varios Servicios; puesto que sueldos básicos se encuentran debajo de la línea recta, lo que indica que el sueldo que percibe actualmente no está acorde con las funciones, conocimientos, experiencia, iniciativa, responsabilidad personal, esfuerzo físico y riesgos en su trabajo.

ETAPA 7: AJUSTE SALARIAL

Para realizar el ajuste salarial, se calcula el factor de valorización de la siguiente manera:

$$\text{Factor de Valorización} = \frac{\sum \text{Sueldos}}{\sum \text{Puntos}}$$

$$\text{Factor de Valorización} = \frac{10090}{6585} = \mathbf{1,53}$$

**TABLA CORRESPONDIENTE A LOS AJUSTES SALARIALES DE LOS
PUESTOS VALUADOS**

Cuadro N° 56: Tabla de Ajustes Salariales

CARGOS	PESO	FACTOR DE VALORIZACIÓN	SUELDO ACTUAL	SUELDO ADECUADO
Recepcionista	260	1,53	366,00	398,39
Recepcionista	300	1,53	366,00	459,68
Recepcionista	260	1,53	366,00	398,39
Camarera	250	1,53	366,00	383,07
Camarera	265	1,53	366,00	406,05
Camarera	240	1,53	366,00	367,74
Camarera	235	1,53	366,00	360,08
Ayudante Cocina	270	1,53	366,00	413,71
Ayudante Cocina	240	1,53	366,00	367,74
Ayudante Cocina	270	1,53	366,00	413,71
Ayudante Cocina	255	1,53	366,00	390,73
Mesero	235	1,53	366,00	360,08
Mesero	250	1,53	366,00	383,07
Mesero	250	1,53	366,00	383,07
Conserje - Mensajero	280	1,53	366,00	429,04
TOTAL	3860	22,98405467	5.490,00	5.914,56

FUENTE: Elaboración por la Autora

h. Conclusiones

Luego de haber realizado el trabajo teórico – práctico pongo a consideración las siguientes conclusiones:

- ☞ La estructura organizacional no está bien definida, los empleados desconocen las líneas de mando dentro de la estructura del hotel, esto hace que los empleados no sepan a quien dirigirse cuando existe algún incidente.
- ☞ No cuenta con un sistema o base de datos que les permita el manejo real de la información del personal.
- ☞ El personal del Hotel Lago Imperial, no conoce cuáles son las funciones y responsabilidades del cargo y los requisitos que éste exige debido a la falta de un manual de clasificación.
- ☞ En lo referente a la Valoración de puestos, no lo han realizado por falta de conocimientos.
- ☞ Debido a las falencias en cuanto a la gestión del personal, se propone un manual de valoración y clasificación de puestos; el mismo que contiene las condiciones del puesto, funciones y requerimientos para ocupar el cargo.

i. Recomendaciones

Luego de haber realizado las conclusiones pongo a consideración las siguientes recomendaciones:

- ☞ Hacer uso de la propuesta planteada en el presente trabajo ya que es una herramienta necesaria para el Talento Humano, y servirá de guía en el desenvolvimiento y desarrollo de la empresa .
- ☞ Aplicar el Manual de Valoración y Clasificación de Puestos para que puedan evaluar el desempeño de cada empleado, ya que esto permitirá determinar si el personal es idóneo y cumple con lo que exige el cargo.
- ☞ Socializar este Manual, con la finalidad de que cada uno conozca sus funciones y responsabilidades y evitar la duplicidad de funciones.
- ☞ Aplicar la valoración de puestos por puntos, ya que a través de este estudio se logra establecer un salario justo en función a su desempeño.

j. Bibliografía

Chiavenato, I. Libro de Gestión del Talento Humano – Editorial Mc Graw Hill, Pág.239

Chiavenato, I. Libro de Administración de Recursos Humanos – Capital Humano de las Organizaciones, 8va edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2000

Díaz, L. (2011). Análisis y Planeamiento. Costa Rica. EUNED. Pág. 43. Primera Edición.

Di Muro Pérez, L. (2012). Recepción Hotelera, Editorial Trillas.

Editorial Vértice, (2008). España

Echevarría, J. (2010). Manual de Valoración de puestos y calificación de méritos. España. Deusto. Pág. 14. 1º edición

Fernández Ríos, M. (2010). Análisis y descripción de puestos de trabajo. España Díaz de Santos. Pág. 98. 1º edición.

Fleitman, J. (2011). Evaluación integral para implantar modelos de calidad. México: Pág. 68. Primera edición.

Fred R, D. (2010). Conceptos de Administración Estratégica. México. Pearson. Pág. 115. Novena edición.

Zelaya Lucke, J. (2010). Clasificación de puestos. Costa Rica. Universidad Estatal a Distancia. Pág. 207. 1° edición.

Zelaya Lucke, J. (2010). Clasificación de puestos. Costa Rica. Universidad Estatal a Distancia Pág. 89. 1° edición.

Módulo VII _ UNL_ La_Gestión_del_Talento_Humano

k. Anexos

Anexo N° 01: Ficha Resumen del Proyecto de Tesis

a. Tema

“Diagnóstico y Propuesta de un Manual de Valoración y Clasificación de Puestos para el Hotel Lago Imperial del Cantón Lago Agrio”

b. Problemática

En nuestro país de manera paulatina muchas empresas han logrado que su Talento Humano se sienta motivado y direccionado hacia una política clara de manejo de su personal que logre resultados enriquecedores para estas organizaciones; es decir, que consoliden su estructura administrativa, sus manuales administrativos y su sistema de talento humano que busque la mejora continua del componente social, económico y humano.

El Talento Humano es el elemento fundamental en cualquier empresa, razón por la cual la administración o gerencia de los recursos humanos, que tiene como objetivo las personas y sus relaciones, debe ocupar un lugar importante en la estructura orgánica de la organización, ya que el manejo adecuado del personal permite mantener a la empresa en una actividad productiva eficiente y eficaz.

Hoy en día, las organizaciones conceptualizan a sus empleados no solo como un recurso más, sino como el talento humano necesario para fortalecer los objetivos y metas establecidas que puedan aumentar la rentabilidad a través de sus habilidades, aptitudes, destrezas, conocimientos y experiencia.

El Hotel Lago Imperial en cuanto a su estructura organizacional no cuenta con un manual de valoración y clasificación de puestos establecido que determine las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos, así como el perfil requerido para ocupar dicho cargo; la elaboración de un manual pretende explicar los procedimientos en las áreas funcionales dentro de la empresa y evitar que se presente la duplicidad de funciones. La descripción de cada cargo define y describe el puesto de trabajo en función de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones, sirviendo esta herramienta de gran ayuda al momento de ingresar nuevos empleados.

Los ejecutivos del Hotel Lago Imperial no han realizado la valuación de puestos debido que carecen de conocimientos.

En lo referente al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, el hotel no cuenta con un reglamento de admisión y empleo que garantice que su personal cumpla con los requerimientos y el perfil necesario para ocupar la vacante.

Preguntas significativas

- ¿Qué mecanismo se deberá implantar para realizar un Manual de Valoración y Clasificación de Puestos para lograr los objetivos empresariales?
- ¿Qué políticas y estrategias deberá implantar el hotel para cumplir sus objetivos?
- ¿Cómo lograr que este proyecto sea socializado con ejecutivos y empleados del Hotel Lago Imperial?

Delimitación de la investigación

Temporalmente: Este proyecto se realizará durante el período marzo - julio del año 2015.

En lo que al espacio físico se refiere: La investigación se la desarrollará en el cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos.

c. Justificación

El desarrollo de este proyecto de titulación estará justificado de la siguiente manera:

JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA: Como estudiante de la Universidad Nacional de Loja e impulsores del modelo académico del Plan de

Contingencia, mediante la ejecución de este proyecto de titulación permitirá dar cumplimiento a lo establecido con las normas generales de La Universidad Nacional de Loja y al Reglamento de Régimen Académico. Los referentes teóricos académicos utilizados para el desarrollo del presente trabajo investigativo, servirán para sustentar la actividad realizada y su contenido servirá como fuente de consulta para futuros investigadores.

JUSTIFICACIÓN SOCIAL: La necesidad de contribuir en la elaboración de una Propuesta de un Manual de Valoración y Clasificación de Puestos para el Hotel Lago Imperial, es de vital importancia, ya que ésta se constituirá en una herramienta esencial para el fortalecimiento de la administración del personal, brindando un ambiente organizacional óptimo a directivos y empleados del hotel.

JUSTIFICACIÓN ADMINISTRATIVA: Se lo hará debido al interés que existe por parte de la gerencia del hotel Lago Imperial, razón por la cual esta propuesta se implementará con la ayuda de la autora de esta investigación que se encuentra en la capacidad teórica y práctica de encaminar el proyecto en forma que se aprovechen los recursos existentes y obtener beneficios.

JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA: La aplicación de un adecuado Manual de Valoración y Clasificación de Puestos, contribuirá al

mejor desenvolvimiento y desarrollo productivo de la empresa. Los subordinados del Hotel Lago Imperial, estarán seguros de lo que tienen que hacer, qué funciones desempeñar y sobre todo, a quién dirigirse cuando existan inquietudes inherentes a su puesto de trabajo. Además, el presente proyecto de titulación será factible porque nos permitirá obtener datos relevantes y los involucrados están dispuestos a brindar información veraz para llevar a cabo este proyecto y en base a ello, tomar la mejor decisión que nos permita cumplir con los objetivos previstos.

d. Objetivos

Objetivo General

Contribuir al ordenamiento, actualización y/o creación de puestos del Hotel Lago Imperial, homologando y ordenando las normas y procedimientos para la Valoración y Clasificación de Puestos, en base al mérito, igualdad, capacidad y equidad.

Objetivos Específicos

1. Homologar las normas y procedimientos que se aplicarán en la actualización, valoración, y clasificación de puestos del Hotel Lago Imperial.
2. Unificar los instrumentos básicos para definir la misión, responsabilidades, funciones, actividades internas y externas de cada puesto.

3. Aplicar la herramienta para determinar las competencias del perfil de cada puesto.
4. Informar los resultados con el Talento Humano de la Organización.

e. Metodología

Para la realización de este proyecto se seguirá un orden metodológico, que permitirá obtener la información necesaria y poder plantear las posibles alternativas de solución, para lo cual se hará uso de métodos y técnicas de acuerdo a las necesidades y a las fases progresivas del trabajo.

Métodos

DEDUCTIVO: Permitirá identificar particularidades contenidas en la situación general del problema; contando con la colaboración del personal que labora en el Hotel Lago Imperial, mismos que proporcionarán toda la información de acuerdo a sus conocimientos y experiencias en lo que se refiere al manejo de las herramientas administrativas y métodos de valoración de puestos para el desarrollo del presente proyecto de titulación.

ANALÍTICO: Este método ayudará hacer un correcto análisis de la información obtenida en la aplicación y tabulación de las encuestas.

CIENTÍFICO: Este método permitirá recopilar toda la información bibliográfica necesaria para la sustentación del marco teórico relacionado con el proyecto de titulación.

HISTÓRICO: A través de este método se conocerán los aspectos más relevantes del Hotel Lago Imperial, sus antecedentes, la administración del personal y su evolución.

Técnicas e instrumentos

Es necesario establecer algunas técnicas e instrumentos los cuales permitirán llegar a obtener información necesaria y real para el desarrollo de la investigación así tenemos:

Técnicas de recolección bibliográfica

OBSERVACIÓN DIRECTA: Permitirá conocer de una manera puntual el lugar donde se llevará a cabo la investigación, tomar la información y registrarla para su posterior análisis. Esta técnica se la utilizará para establecer la situación actual del Hotel Lago Imperial, verificar la estructura orgánica funcional actual, el desempeño del personal administrativo y los servicios que se ofrecen.

ENTREVISTA: Permitirá obtener información verbal, se procederá a realizar una entrevista al Gerente del Hotel Lago Imperial con el objeto de conocer si se aplica o no el manual de clasificación de puestos. La

recolección de esta información será útil y veraz para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

ENCUESTA: Las encuestas se aplicarán a todos los empleados de las diferentes áreas del Hotel Lago Imperial, mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.

Técnicas para la recolección de datos empíricos

POBLACIÓN DE INVESTIGACIÓN

Es el conjunto de todos los elementos involucrados directa o indirectamente en la problemática que se está tratando. Para la ejecución de este proyecto de titulación se trabajará con todo el personal que labora en las diferentes áreas del Hotel Lago Imperial.

Anexo N° 02: Entrevista realizada al Gerente del Hotel Lago Imperial



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PLAN DE CONTINGENCIA

- 1) Desde hace qué tiempo viene prestando este servicio el Hotel Lago Imperial.**

- 2) ¿Cuáles son los servicios que ofrece el Hotel Lago Imperial?**

- 3) El Hotel Lago Imperial cuenta con manuales administrativos?**

- 4) ¿Brindan capacitaciones al personal? ¿Con qué frecuencia se lo hace?**

- 5) ¿El Hotel Lago Imperial cuenta con algún sistema que facilite al empleado realizar su trabajo de manera eficiente?**

- 6) Cuando ingresan nuevos empleados, ¿Cómo se dan a conocer las funciones y responsabilidades que le corresponden**

- 7) **¿Se han definido las funciones y responsabilidades de cada cargo?**

- 8) **¿Considera usted que la remuneración que percibe el empleado, está acorde con el trabajo que ejecuta?**

- 9) **¿Cree usted que es necesario elaborar un Manual de Valoración y Clasificación de Puestos que permita elevar la eficiencia en la administración del personal?**

- 10) **¿Considera usted, que al implementar un modelo en la administración del talento humano, mejore el desempeño laboral?**

Anexo N° 03: Encuesta realizada a Empleados del Hotel Lago Imperial



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PLAN DE CONTINGENCIA

Estimado empleado:

Soy estudiante de la UNL y estoy realizando una investigación acerca de la administración del talento humano en este hotel, por ende le invito a ser partícipe de esta encuesta. Toda la información que usted me proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos para dar cumplimiento con la elaboración de mi tesis.

1) ¿Cuál es el cargo que ocupa en el Hotel Lago Imperial?

2) ¿Qué tipo de formación académica tiene?

PRIMARIA ()

SECUNDARIA ()

SUPERIOR ()

3) ¿Qué tiempo viene laborando?

4) ¿El puesto que usted desempeña está acorde con su profesión?

5) ¿El hotel cuenta con un manual de clasificación de puestos estructurado?

SI ()

NO ()

6) Su ingreso fue a través de:

RECLUTAMIENTO INTERNO

Ascenso ()

Reubicación ()

RECLUTAMIENTO EXTERNO

Anuncios publicitarios ()

Familiares / amigos ()

Bolsa de empleo ()

7) A cuál de las siguientes técnicas de selección, se sometió usted para el ingreso:

Entrevista ()

Test psicológicos ()

Pruebas de conocimientos ()

8) El hotel cuenta con un programa de capacitaciones para sus empleados?

SI ()

NO ()

9) ¿Qué requisito considera que es necesario para ocupar el cargo?

Nivel de estudio ()

Experiencia ()

Capacitación ()

10) Si existiera la oportunidad de impartir capacitaciones, qué temáticas le interesarían:

Motivación y dinámica de trabajo ()

Atención al cliente ()

Recursos Humanos ()

Seguridad laboral ()

Clima organizacional ()

11) ¿Considera necesario que el personal sea evaluado constantemente para medir su rendimiento?

SI ()

NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

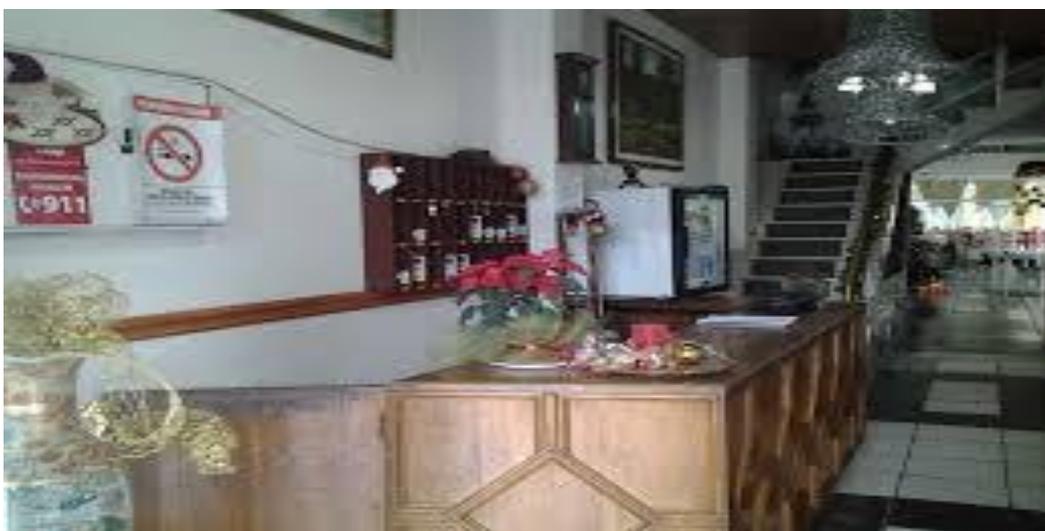
Anexo N° 04: RUC de la Empresa

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	
 <div style="text-align: center;"> REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES </div> <div style="text-align: right;">  <i>...le hace bien al país!</i> </div>	
NÚMERO RUC:	1705187134001
APELLIDOS Y NOMBRES:	JIMENEZ DELGADO CARMEN ISABEL
ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	
No. ESTABLECIMIENTO:	001
Estado:	ABIERTO - MATRIZ
FEC. INICIO ACT.:	02/05/1999
NOMBRE COMERCIAL:	HOTEL RESTAURANT LAGO IMPERIAL
FEC. CIERRE:	23/08/2008
FEC. RENICIO:	23/12/2011
ACTIVIDAD ECONÓMICA: SERVICIOS DE HOSPEDAJE EN HOTEL. VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN RESTAURANTE PARA SU CONSUMO INMEDIATO. ACTIVIDADES DE TRANSPORTE CARGA POR CARRETERA.	
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO: Provincia: SUCUMBIOS Cantón: LAGO AGRIO Parroquia: NUEVA LOJA Barrio: CENTRAL Calle: AV. QUITO Numero: 1043 Intersección: GRAN COLOMBIA Referencia: JUNTO AL HOTEL MACHALA N° 2 Oficina: PB Telefono Domicilio: 062830453 Fax: 062830460 Telefono Domicilio: 062830460 Celular: 099720546 Email: hotelagomperial@hotmail.com	
No. ESTABLECIMIENTO:	002
Estado:	CERRADO - LOCAL COMERCIAL
FEC. INICIO ACT.:	02/03/2005
NOMBRE COMERCIAL:	DISTRIBUCIONES SUPERIOR
FEC. CIERRE:	23/12/2011
FEC. RENICIO:	
ACTIVIDAD ECONÓMICA: VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO.	
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO: Provincia: SUCUMBIOS Cantón: LAGO AGRIO Parroquia: NUEVA LOJA Barrio: CENTRAL Calle: AV. QUITO Numero: 1043 Intersección: GRAN COLOMBIA Referencia: JUNTO AL HOTEL MACHALA N° 2 Oficina: PB Telefono Trabajo: 062830460	
No. ESTABLECIMIENTO:	003
Estado:	CERRADO - LOCAL COMERCIAL
FEC. INICIO ACT.:	17/03/2005
NOMBRE COMERCIAL:	
FEC. CIERRE:	31/12/2005
FEC. RENICIO:	
ACTIVIDAD ECONÓMICA: ACTIVIDADES COMERCIALES A CARGO DE COMISIONISTAS.	
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO: Provincia: SUCUMBIOS Cantón: LAGO AGRIO Parroquia: NUEVA LOJA Barrio: CENTRAL Calle: AV. QUITO Numero: SN Intersección: VIA AL AEROPUERTO Referencia: FRENTE AL BANCO DE FOMENTO Oficina: PB Telefono Domicilio: 062830370	

Anexo N° 05: Cédula de identidad del propietario



Anexo N° 06: Instalaciones Hotel Lago Imperial



INDICE

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de Autorización	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
a. Título	1
b. Resumen	2
c. Introducción	10
d. Revisión de Literatura	12
e. Materiales y Métodos	41
f. Resultados	45
g. Discusión	70
h. Conclusiones	114
i. Recomendaciones	115
j. Bibliografía	116
k. Anexos	128
Índice	134