



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

## **TÍTULO**

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y UN  
REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO  
HUMANO DEL HOTEL UNIHOTEL DE LA CIUDAD DE LOJA”.**

*Tesis previa a la obtención del  
Grado de Ingeniera Comercial.*

**AUTORA:**

*Paulina Ximena Cárdenas Zhunaula*

**DIRECTOR:**

*Dr. Luis Quirzpe Salinas Alvar*

**Loja - Ecuador  
2015**

## DIRECTOR DE TESIS

### AUTORÍA

Yo, Paulina Ximena Cárdenas Zhunaula, declaro ser la autora del presente trabajo de tesis y eximimos expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

Paulina Ximena Cárdenas Zhunaula

Firma:.....



C.I.: 1103401376

Loja, 09 de Diciembre de 2015

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

Yo, Paulina Ximena Cárdenas Zhunaula, declaro ser autora de la tesis titulada: **“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DEL HOTEL UNIHOTEL DE LA CIUDAD DE LOJA.”** Como requisito para optar al 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 Repertorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido 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 9 días del mes de Diciembre del dos mil quince.

### **Firma :**

**Autora:** Paulina Ximena Cárdenas Zhunaula

**Cédula:** 1103401376

**Dirección:** Loja, Carlos Mora Carrión 2843 y Leonardo Da Vinci

**Correo Electrónico:** paulinaxim@hotmail.es

**Celular:** 0985128324

### **DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director de Tesis:** Mg. Luis Quizhpe Salinas

### **TRIBUNAL DE GRADO**

Mg. Carlos Rodríguez A.

Mg. Edwin Hernández

Mg. Galo Salcedo L.

## **AGRADECIMIENTO**

Entre las virtudes que posee el hombre una que siempre debe estar de manifiesto es la GRATITUD, por ello en el presente trabajo de investigación dejo constancia de mi agradecimiento a DIOS que es el ser supremo, por todos los logros que me ha permitido alcanzar y a todos quienes hicieron posible cumplir esta anhelada meta.

A la Universidad Nacional de Loja, en especial a la Modalidad de Estudios a Distancia (MED), a la carrera de Administración de Empresas, por los conocimientos y la formación recibida durante estos años de enseñanza y de manera especial al Dr. Luis Quizhpe Salinas, por su incondicional orientación en la planificación y ejecución de la presente Investigación. Porque gracias a ellos he adquirido nuevos conocimientos, los mismos que me ayudarán a manejar de una mejor manera los retos que se presenten en el ámbito profesional y laboral.

A los directivos, empleados y clientes de la empresa UNIHOTEL que colaboraron con gran disposición en la entrega de información para el desarrollo de la presente tesis.

Finalmente a todos mis familiares y amigos quienes desinteresadamente contribuyeron en el desarrollo de este trabajo.

**La Autora**

## **DEDICATORIA**

A mis preciosos hijos: Bianka, Juan Diego y Yosebeth Calderón Cárdenas, que son una bendición de Dios en mi vida y han sido mi motivo e inspiración para culminar con este proyecto y que estoy segura será para ellos ejemplo de superación y dedicación.

A mi amado esposo, Diego Calderón, gracias por acompañarme en este proceso, por sobre todo, tu amor, tu comprensión, paciencia y fortaleza que permitieron que pudiese, no sólo trabajar con mi proyecto, sino también culminar con el sueño deseado.

A mi Padre José Cárdenas y mi Madre Rosa Zhunaula; quienes de manera incondicional me apoyaron desde los primeros años en mi formación, por su dedicación, y empeño por ayudarme a ser una mejor persona cada día, por su ejemplo y esfuerzos para que yo alcanzara este triunfo. A todos mis familiares que de una u otra manera estuvieron pendientes a lo largo de este proceso brindando su apoyo incondicional.

**Paulina Ximena**

**a. TÍTULO**

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y UN  
REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO  
HUMANO DEL HOTEL UNIHOTEL DE LA CIUDAD DE LOJA”.**

## **b. RESUMEN**

El presente trabajo Investigativo titulado **“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DEL HOTEL UNIHOTEL DE LA CIUDAD DE LOJA,** tiene como propósito el establecer lineamientos técnicos que debe aplicar la parte administrativa en cuanto a la asignación de funciones de cada integrante que tiene la empresa, por lo que es muy necesario la implementación de un reglamento de admisión y empleo, que permita contar con el personal idóneo para los puestos con los que cuenta.

Para poder cumplir con los objetivos planteados, fue necesario utilizar métodos de investigación como: Método inductivo que permitió la correcta recopilación de información sobre la empresa, el método deductivo para el análisis de la información, el método analítico que permitió analizar la situación actual de la empresa. Las técnicas que se utilizaron fueron la entrevista al gerente, encuesta a 21 empleados y la observación directa estas técnicas permitieron determinar el contexto o ambiente que tiene la empresa, confrontación de la realidad existe sobre la gestión del talento humano, así como un claro y amplio conocimiento de la gestión administrativa. A continuación se realizó una Reseña histórica de la empresa hotelera UNIHOTEL donde además se exponen la macro y micro localización. Dándose a conocer los resultados de las técnicas de recolección de información lo cual establece información valiosa sobre las funciones que actualmente cumplen los empleados de la empresa así como del proceso de admisión y empleo. En la discusión se propone la nueva misión y visión de la

empresa hotelera, así como la nueva estructura orgánica, la cual a su vez determina el manual de funciones propuesto, que consta de 10 cargos; luego de lo cual se propone el proceso de admisión y empleo que la hotelera UNIHOTEL deberá aplicar mediante el reglamento de admisión y empleo que consta de 7 capítulos y 29 artículos. Al concluir el presente trabajo se pudo determinar que en la Empresa hotelera UNIHOTEL, no tiene misión, visión además de la inexistencia de manual de funciones y reglamento de admisión y empleo, por lo que se recomendó poner en ejecución el manual de funciones, para que exista equidad en las funciones que debe cumplir cada subordinado de la compañía. Se establecieron además recomendaciones, como socializar el manual de funciones y el reglamento de admisión y empleo, entre el personal de la empresa y efectuar la distribución a cada uno de los empleados mediante un policopiado, y finalmente constan la bibliografía y anexos del trabajo donde se han colocado el resumen del proyecto y los formatos de entrevista y encuesta aplicada que sirvieron como base para establecer el manual de funciones y el proceso de admisión y empleo.

## **ABSTRACT**

This research work entitled "DEVELOPMENT OF A MANUAL FUNCTIONS AND RULES OF ADMISSION AND EMPLOYMENT FOR HUMAN TALENT OF HOTEL Unihotel Loja, aims to establish the technical guidelines to be applied by the administrative part in the allocation each member functions that the company, so it is very necessary implementing regulations for admission and employment, allowing to have the right people for the jobs are there. To meet the objectives, it was necessary to use research methods such as inductive method that allowed the proper collection of information on the company, the deductive method for the analysis of information, analytical method that allowed analysis of the current situation company. The techniques used were the interview the manager, survey of 21 employees and direct observation of these techniques allowed to determine the context or environment that the company, confronting reality exists on the management of human talent and a clear and comprehensive knowledge of administrative management. Below is a brief history of the hotel company Unihotel which also exposed the macro and micro level was done. Becoming known the results of data collection techniques which provides valuable information on the functions currently meet the employees of the company and the process of admission and employment. In discussing the new mission and vision of the hotel company and the proposed new organizational structure, which in turn determines the proposed manual functions, consisting of 10 counts; after which the admission process and use that hotel Unihotel be applied by the

rules of admission and employment which consists of 7 chapters and 29 articles proposed. In concluding this study it was determined that the hotel company Unihotel, no mission, vision plus the lack of manual functions and rules of admission and employment, so it is recommended to implement the manual functions so that there is equity in the tasks to be carried each subordinate company. Recommendations were also established, such as socializing manual functions and rules of admission and employment, among the staff of the company and make the distribution to each employee through a mimeographed, and finally the bibliography and appendices consist of work where They have placed the project summary and interview formats and applied survey that served as the basis for establishing the manual functions and the process of admission and employment.

### **c. INTRODUCCIÓN**

El entorno organizacional actual, presenta las crecientes expectativas de los trabajadores, por tareas significativas y oportunidades de crecimiento personal y profesional, de allí la importancia de contar con talento humano altamente capacitado y eficiente que permita a la compañía tener bases sólidas en cuanto a las funciones, deberes y características de cada miembro de la organización.

La empresa hotelera UNIHOTEL a pesar de que es una empresa con varios años en el mercado no se ha preocupado por establecer de forma técnica los distintos niveles jerárquicos y los cargos que contienen cada nivel, por lo tanto tampoco se ha establecido las funciones claramente en los distintos cargos que se han ido creando por las necesidades de la empresa a lo largo del tiempo. Así mismo se puede evidenciar que los empleados actuales no han sido incluidos por un proceso que permita seleccionar de manera adecuada el personal que ingresa a la empresa examinando sus capacidades y potencialidades, este proceso hasta la actualidad se maneja de manera empírica y no se han establecido procesos como reclutamiento, selección inducción, integración etc.

Por lo establecido que es indispensable la implementación de un manual de funciones y un reglamento de admisión y empleo, que permita establecer de manera adecuada los niveles jerárquicos en la empresa, lo cual dio origen al **tema** de tesis. En el presente trabajo consta el **resumen** donde se da una visión general del trabajo exponiendo los principales datos, como el **título**, a

continuación la **introducción** la cual presenta una recopilación de cada parte del trabajo de tesis, además consta la **revisión de literatura**, donde se exponen las diferentes teorías que sirven de base para el desarrollo de la tesis, luego están expuestos los **materiales y métodos** que fueron utilizados para el desarrollo del trabajo. En seguida de ello constan los **resultados** donde figura la tabulación de las encuestas aplicadas a los empleados del hotel y la entrevista aplicada al gerente de la empresa; seguidamente están la **discusión**, que contiene el desarrollo la propuesta de una nueva estructura orgánica y los organigramas, así como la nueva misión y visión del hotel, y la propuesta del manual de funciones y reglamento de admisión y empleo. Además en el presente trabajo se han elaborado las **conclusiones** de acuerdo a los análisis realizados, y las **recomendaciones** donde se encarga la puesta en marcha de la nueva estructura orgánica e el manual de funciones. En la parte final está la **bibliografía**, donde se exponen los autores de las teorías antes mencionadas y luego los **anexos** donde está el resumen del proyecto inicial así como los formatos de la encuesta y entrevista aplicadas.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **UNIHOTEL**

“El UNIHOTEL, se encuentra ubicado en la zona de mayor afluencia comercial de la ciudad de Loja como es en la calle Lourdes y 18 de noviembre, y se implementa con la necesidad de brindar al mercado un servicio de excelencia a turistas o viajeros corporativos que visitan la ciudad, satisfaciendo las necesidades de los clientes al prestar un servicio de alojamiento y alimentación de calidad.

Su objetivo es el de crear un trato familiar y una seguridad integral, aprovechando al máximo su ubicación estratégica y el confort que presentan actualmente sus instalaciones. Este moderno y elegante hotel dispone de 26 habitaciones confortables con baño privado, televisión por cable Super Premium 40 canales a su elección, individuales, dobles y triples. Ofrece a sus huéspedes variadas instalaciones como ascensor, servicio de parqueadero privado las 24 horas del día, servicio de Cafetería, salón de recepciones capacidad para 150 personas, y servicio a la habitación o room service.

El UniHotel ofrece Habitaciones y Suites Modernas que impresionarán con sus interiores de la época actual, su atractivo visual y la profesionalidad del Servicio de su Personal; están finamente equipadas con baño privado, TV cable, teléfono con discado directo, agua caliente, internet inalámbrico y mini bar.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Aguilar, Ángel Braulio, Las artes del siglo XX en Loja, Casa de la Cultura Ecuatoriana, Loja, Ecuador, 2005

## **EMPRESAS HOTELERAS EN EL ECUADOR**

“La hotelería surge de la necesidad del hombre por viajar. Existen pruebas de largos viajes por mar y tierra desde hace miles de años. Los caminos que fueron utilizados para el tráfico intraeuropeo hasta la Edad Media, algunos de los cuales todavía subsisten, fueron las rutas más usadas para la comercialización y el correo en los tiempos antiguos. Aunque no hay referencia alguna de hoteles o posadas, en esas rutas debieron haber existido sitios favorables para detenerse a descansar, sin embargo las estructuras levantadas posteriormente para alojar a los viajeros probablemente se ubicaron en estos sitios.”<sup>2</sup>

“Durante el siglo XVI y XVIII ocurrió una mejoría considerable en la calidad del alojamiento particularmente en Inglaterra, acompañada de un avance en el transporte en ese entonces comúnmente llamado “Diligencia”, quienes conducían estos transportes realizaban viajes con jornadas muy prolongadas de varios días y se veían obligados a pernoctar, por lo que esta actividad generaban una mayor construcción de posadas con servicios como alojamiento, alimentación, descanso para sus caballos, y también alojamiento para sus pasajeros , además estas posadas se convirtieron en populares puntos de reunión de nobles, políticos , sacerdotes y otros, las posadas seguían un patrón de construcción relativamente uniforme, el mismo que tenía forma cuadrangular, con una puerta abovedada para acceso de diligencias y

---

<sup>2</sup> Ecuador, Ministerio de Turismo, Plan estratégico de desarrollo del turismo sostenible en Ecuador, Editor, Ministerio de Turismo del Ecuador, Quito, Ecuador, 2007

viajeros, su infraestructura tenía instalaciones para brindar servicios , para bebidas, comida, abrigo, para cocheros y caballos.

En el Ecuador, al principio, solo existían 3 hoteles en la ciudad de Guayaquil y 4 en Quito, los mismos que remplazaron a las denominadas “Casa de Huéspedes”, en la actualidad el factor cultural y económico ha ido evolucionando este sector, convirtiéndolo en un sector más fuerte y rentable.

El sector hotelero está compuesto por una gran cantidad de empresas que brindan servicios de hospedaje y múltiples otros conexos a particulares, empresas y otros demandantes. Actualmente es un sector económico con gran proyección.

En los últimos cinco años, como sector de la vida económica, las empresas hoteleras han ganado un lugar de relevancia en nuestro país. Además de sus cifras de ventas, muy importantes por dimensión y tasa de crecimiento, los hoteles se han convertido en uno de los principales creadores de empleo formal, en un aporte sustancial en la mejora de la situación general del sector en todo el mundo.

La ciudad de Loja, ofrece a sus turistas una variedad de hoteles, desde alojamientos de lujo de todas las categorías hasta los más económicos, y a precios muy accesibles. Siendo la tercera ciudad con mayor número de hoteles de lujo y hostales, de todo el Ecuador después de Quito y Guayaquil.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Orellana, Juan, Elementos Del Turismo, Ediciones EUNED, Guayaquil, Ecuador, 2006

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO:**

“Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo, cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos empresariales, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación, y desarrollo, su actividad se relaciona con:

**Contratación y Empleo (reclutamiento, selección, contratación, introducción o inducción, promoción, transferencias y ascensos),** Capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, higiene y seguridad industrial, planeación de Recursos Humanos.

#### **Función:**

De ellos depende el manejo y funcionamiento de todos los recursos, según la función que desempeñe y el nivel jerárquico en que se encuentre dentro de la organización, pueden ser estos; ejecutivos, gerentes, supervisores, técnicos, obreros, secretarías”.<sup>4</sup>

### **LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

“Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

---

<sup>4</sup> Galeano Pedraza, Luis Jairo, La administración del talento humano, Ediciones Universidad Santo Tomás, Madrid, España, 2000

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo la organización marchara, en caso contrario se detendrá; de esto podemos decir que las organizaciones deben prestar primordial atención a su persona (Talento Humano)

### **Características del personal:**

No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos, los conocimientos, las experiencias, las habilidades, son parte del patrimonio personal.

Las actividades de las personas en las organizaciones, son como se apuntó, voluntarias, pero por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contara con él, si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma.

Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es buen deportista, investigador, Administrador o un científico.

### **OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Los objetivos de la administración de los recursos humanos no solo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, si no también deben

tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes del proceso.”<sup>5</sup>

“Entre los objetivos más relevantes tenemos:

- Objetivos corporativos
- Objetivos funcionales
- Objetivos sociales
- Objetivos personales

## **PLANEACIÓN DE PERSONAL**

Desde el punto vista conceptual se traduce como el proceso por el cual la administración se asegura que tiene personal correcto que es capaz de terminar aquellas actividades que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos. Entonces, traduce los objetivos de la organización en términos de los trabajadores que son necesarios para satisfacer esos objetivos.

### **Objetivos:**

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personal con la habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Crear mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación desarrollo y satisfacción plena del personal y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con el personal disponible

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos**. 5ta edición, McGraw Hill, Colombia, 2001

## **PROCESO DE PLANEACIÓN.**

1. Consulta de pronósticos y planes de desarrollo organizacional
2. Determinación de los requerimientos de personal
3. Inventario característica del personal actual
4. Planeación de reclutamiento, selección, contratación y capacitación”.<sup>6</sup>

## **MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

“Es un instrumento técnico de trabajo que se usa en las empresa e instituciones para mejorar la técnica empleada en administración de recursos humanos, este instrumento permite fundamentar el programa de reclutamiento y selección de personal, determinar las necesidades de adestramiento, orientar al jefe acerca del tipo de tareas que deben realizarse en los diferentes puestos, determinar el personal requerido cuando existen vacantes<sup>7</sup>

## **MANUAL DE FUNCIONES**

**CONCEPTO:** el manual de funciones es un instrumento de orientación para cada una de las personas contratadas por la Empresa. Debe ser elaborado por el departamento de personal según las necesidades de cada cargo. En el manual de funciones se expresa el contenido de un cargo en términos de sus deberes y responsabilidades, métodos para realizar un trabajo, técnicas y

---

<sup>6</sup> ETZIONI, A., Organizaciones modernas, UTEHA, México, 1972

sistemas de procedimientos, expresa, además la relación que existe entre el titular del cargo y sus supervisores, subordinados y colegas.

Entre los propósitos del manual de funciones están el de satisfacer los requerimientos de la organización en materia de productividad, eficiencia operacional y calidad de los productos o servicios y el de satisfacer las necesidades del individuo en lo relativo, a despertar y encontrar interés, desafío y posibilidades de realización en su cargo.<sup>8</sup>

### **COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES DE FUNCIONES:**

“Los manuales se refieren a funciones específicas o áreas de actividades de lo que trate el manual, así pueden haber manuales de producción, ventas, contabilidad, personal, créditos, cobranzas entre otros.

En toda organización existen diversas áreas de funciones específicas como personal, (reclutamiento y selección), auditoría interna sistemas y procedimientos.

Cada nivel jerárquico (estratégico, administrativo, u operación), de acuerdo con sus propias responsabilidades y por ende, con base en su autoridad funcional, puede y ha de estructurar sus propios procesos y acciones internas para normas sus labores, en estos manuales se debe apilar de forma pormenorizada todas aquellas disipaciones que de manera unilateral e

---

<sup>8</sup>Gestión y Gerencia Empresariales aplicadas al siglo XXI, pág. 186, 187, Edgar Van Der Berghier.

independiente, tienen que ser conocidas y respetadas incluso del área emisora.

Como ya se expuso, estas actividades comprenden algunas medidas que se imponen en forma unilateral a las otras áreas de la empresa, ellos se hace emitiendo procesos (reclutamiento y selección de personal, capacitación, ventas, suministros de materiales, etc.) detallados a cual deben apegarse.

### **OBJETIVOS DE LOS MANUALES DE FUNCIONES:**

Este recurso es importante porque ayuda a lo orientación de los empleados. Puede contribuir a que las instrucciones sean definidas, a fijar responsabilidades, a proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos, y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos organizacionales, así como a sus relaciones con otros empleados:

Entre los objetivos más comunes tenemos<sup>9</sup>:

- “Presentar una visión de conjunto de un área específica para su adecuada administración.
- Precisar instrucciones para llevar a cabo actividades que deben realizar en un área determinada.
- Establecer las responsabilidades para una determinada área.
- Proporcionar soluciones rápidas para evitar malos entendidos.
- Facilitar la descentralización al suministrar a niveles intermedios lineamientos claros a seguir.
- Servir de base para una constante revisión y evaluación administrativa.

---

<sup>9</sup> GALLEGO, Porras Ángel Antonio. Diseño de una Estructura Organizacional. 1ra. Parte. Editorial ANALUISA 1988

Mediante este tipo de manuales se libera a los miembros de niveles superiores de tener que repetir información, explicaciones e instrucciones similares, entre sus ventajas está la uniformidad, la accesibilidad, y la reflexión.

### **IMPORTANCIA DE LOS MANUALES POR FUNCIONES:**

La importancia de estas funciones operacionales depende de la naturaleza del organismo social de que se trate. Por ejemplo, en una organización de tipo comercial la función de compras sería más importante, que de una de servicios, mientras que en una empresa pública de transporte la función de compras sería un área básica. Esto ha generado la necesidad de elaborar manuales que rigen funciones específicas por ejemplo, proporcionar información de carácter más estable, referida a funciones operacionales de la organización de que se trate, sea este del sector público o privado.

Además la importancia depende del crecimiento de una organización, conforme esta crece aumenta la necesidad de disponer de manuales de funciones específicas, para seguir operando de manera efectiva. En otras palabras los manuales son la manifestación concreta de una mentalidad administrativa moderna orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades de una organización social.<sup>10</sup>

### **HOJA DE FUNCIONES**

“Una hoja de funciones es procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan

---

<sup>10</sup> REYES, Ponce Agustín. Administración de Personal. 1era. Parte. Editorial LIMUSA 1987

datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizaran para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones de los mismos.

Considerando que cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, es necesaria una planeación efectiva de recursos humanos que tome en cuenta estos requerimientos para los puestos. Para ello, los directivos de hoy en día debieran invertir más de su tiempo preparando equipos de trabajo responsables del diseño de puestos claves en la empresa. Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. Responde a una necesidad de la empresa para organizar eficazmente los trabajos de esta, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que los desempeñan.

Este análisis debe incluir: Requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo.”<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Fernández, Manuel, Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España, 2005

## **PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO DEL TALENTO HUMANO**

### **RECLUTAMIENTO DE PERSONAL:**

“Es el proceso o conjunto de actividades económicas encaminadas ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo o simplemente la búsqueda de candidatos que pueden reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renunciadas, despido o jubilaciones.

El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos, es, por tanto una actividad positiva y de invitación; en cambio la selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

El reclutamiento y selección de personal es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las persona más adecuadas para ocupar puestos existentes en la empresa; para ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles que reúna los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.”<sup>12</sup>

“Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa, de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los puestos

---

<sup>12</sup> BURACK Elmer: Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Continental México.

de trabajo de la organización. Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades Y perspectivas que estén en coherencia de lo que quiere lograr.

### **MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**

Son las diferentes formas o conductos posibles de hacer público las convocatorias de necesidad de recursos humanos, específicamente consiste en informar a las diversas fuentes la necesidad de cobertura de vacantes y las características de su respectivo Perfil Ocupacional, con la finalidad de interesar posibles candidatos y atraerlos hacia la empresa. Entre los medios de reclutamiento más usuales tenemos:

- Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores.
- Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior.
- Los avisos de convocatorias publicados en diarios y revistas especializadas.

### **POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE COLABORADORES.**

Son las guías o normas que se establecen en la empresa para una gestión más eficaz, teniendo la responsabilidad, formularlas, la dirección de desarrollo de recursos Humanos y lógicamente tienen que ser aprobadas por la gerencia; estas políticas se establece con la finalidad de reclutar y seleccionar el recurso humano, en una forma justa, formal, transparente, y sobre todo colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o

cargo, por lo que la comisión o jurado de concurso debe tenerlo en cuenta en el proceso de selección, he aquí los ejemplos”<sup>13</sup>:

- “Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.
- El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria a concurso interno o externo.
- El perfil ocupacional del puesto vacante constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la selección. Contiene las funciones del puesto, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.
- El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones actitudinales, de personalidad y salud.
- La oficina de recursos humanos es responsable de la conducción del proceso de selección.
- El reclutamiento y selección de recursos humanos, se efectuará en un marco de estricta ética

---

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5ta edición, McGraw Hill, Colombia, 2001, pág. 208

- Las plazas o puestos se adjudicarán en estricto cumplimiento al orden de méritos de los postulantes.
- La edad máxima para el ingreso a la empresa, será de: funcionarios y ejecutivos 30 años, personal técnico y auxiliar 25 años.”<sup>14</sup>

## **FACES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO:**

### **1. Requisitos de colaboradores:**

“Toda requisición de personal surge de la necesidad de las unidades administrativas funcionales descubrir puestos vacantes, cuya ocupación resulta indispensable para el normal desarrollo de las operaciones. Las vacantes suelen tener su origen o ser consecuencia del cese de personal, creación de nuevos puestos, o por haber sido previstas inicialmente en el Cuadro de Asignación de Personal. Lógicamente previamente la autorización de la Gerencia.

## **SELECCIÓN DE COLABORADORES:**

Las organizaciones para su normal y eficiente funcionamiento tienen que contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. Dicho de otro modo lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman; por ello debe ser bien seleccionadas. El no conseguir este objetivo

---

<sup>14</sup> MARISTANY, Jaime. **Management de recursos humanos**, 1ra edición, profesional editora, Buenos Aires, 1998. Pág. 92

supone para la empresa aumenta los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto.

La selección del capital inteligente, es un proceso de trascendencia para la organización, puesto que por intermedio de éste se decidirá a los futuros colaboradores de la misma y dependiendo de la realización óptima y de calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados o superados<sup>15</sup>. “Esta es la tarea de mayor responsabilidad y complejidad que asume la administración de recursos humanos, pues es un determinante del logro de las metas y objetivos.

La importancia de elegir al capital intelectual idóneo para los puestos de la organización y que en el futuro le deparen beneficios; hacen que las instituciones, consideren el valor de una buena selección, destinando mayor desembolso de dinero, con la esperanza de contar con colaboradores selectos y escogidos, que se conviertan en mejor productor en el rendimiento del trabajo. Los postulantes escogidos cuidadosamente, aprenden a desempeñarse con facilidad en sus puestos de trabajo y también tienen mayor interés y cariño tanto de la parte patronal y compañeros, que el colaborador que ha sido escogido al azar.

Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización y evaluación y selección posterior para su

---

<sup>15</sup> GUTH Aguirre, A: Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos, Trillas, México, 1994

integración en la empresa. Con un buen programa de selección y cuidado en la toma de decisiones sobre la contratación del recurso humano seleccionado, se estará contribuyendo positivamente con la institución.

## **CONCEPTO**

Es un proceso técnico que permite “elegir” de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más “Idóneo”, para un puesto o cargo determinado”<sup>16</sup>; A este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas, sometiéndose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso.

“El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin.

La finalidad de este proceso, es cubrir puestos de trabajo y/o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades, establecidas en el Cuadro de requerimiento de personal.

---

<sup>16</sup> MARISTANY, Jaime. **Management de recursos humanos**, 1ra edición, profesional editora, Buenos Aires, 1998. Pág. 93

## **ETAPAS PARA EL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL**

Las actividades que generalmente se realizan para ejecutar el proceso son las siguientes, las mismas que lo presentamos en forma nominal y gráfica, para una mejor comprensión y aplicación en las organizaciones:

1. Necesidad de Requerimiento de Personal
2. Conformación de la Comisión de Concurso
3. Publicación y Convocatoria del Concurso
4. Recepción de Solicitudes y Expedientes
5. Evaluación y Calificación de Expedientes.
6. Administración de Pruebas de Selección
7. Entrevista Personal
8. Investigación de Antecedentes
9. Elaboración y Publicación del Cuadro de Méritos del Concurso”<sup>17</sup>

## **NECESIDAD DE REQUERIMIENTOS DE COLABORADORES**

“Es una de las primeras etapas de este proceso, que consiste en hacer llegar mediante un documento diseñado para tal fin, el detalle de cada uno los puestos o cargos que necesitan ser cubiertos, esta tarea puede ser programada con anticipación, o también por necesidades urgentes en cualquier momento se solicita; Generalmente a principios de año se hace el requerimiento, para ser considerado en el presupuesto general.

---

<sup>17</sup> Martínez Guillén, María del Carmen, Motivación: La gestión empresarial, Editorial, Días de Santos, 2002

Toda requisición de recurso humano surge de las necesidades de las unidades administrativas funcionales de una organización, que sienten la necesidad de cubrir puestos o cargos, para su normal desarrollo de sus operaciones.

### **CONFORMACIÓN DE LA COMISIÓN DEL CONCURSO**

Todo concurso debe tener una comisión de personas que conduzcan el Proceso de Selección de personal, esta comisión o jurado del concurso debe de estar reconocida o autorizada por la gerencia de la empresa, dándole la autoridad y autonomía para las decisiones administrativas hasta culminar con la entrega y publicación del cuadro de mérito, o resultados del concurso.

El jurado debe estar integrado por personal probos, que demuestren capacidad, experiencia, moralidad y honestidad, ya que ello garantiza que el concurso se desarrolle en una forma técnica, legal y transparente.”<sup>18</sup>

“En cuanto a sus componentes, existen muchas causas y razones para elegir a las personas que la deben integrar, pero se recomiendan que deben elegirse de acuerdo a las características y requisitos del puesto, y dos miembros siempre deben de estar presente, nos referimos al jefe de recursos humanos y al jefe del área de la plaza o puesto que está en concurso.

---

<sup>18</sup> Echevarría Argoitia, Juan Orue, Manual de valoración de puestos y calificación de méritos: un método racional para administración de salarios, Editorial Deusto, Barcelona, España, 2009

## **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA COMISIÓN DE CONCURSO**

- a. Dentro de las funciones y responsabilidades de este jurado tenemos:
- b. Elaborar, aprobar y ejecutar las bases del concurso
- c. Hacer la convocatoria a concurso interno o externo
- d. Recepción y calificación de los expedientes
- e. Declarar aptos a los candidatos que reúnan los requisitos
- f. Elaborar aplicar y evaluar las pruebas de selección
- g. Indagar los antecedentes de los postulantes
- h. Efectuar la entrevista personal a cada postulante apto
- i. Elaborar y publicar el cuadro de méritos

Como está establecido, una de las primeras responsabilidades de la comisión de concurso es elaborar las bases del concurso de acuerdo al reglamento de concurso que pueda tener la organización, para cubrir las plazas o cargos vacantes; he aquí un modelo.

## **EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE POSTULANTES**

En esta etapa la comisión o jurado del concurso, se aboca a evaluar y calificar el Currículo Vitae, presentado por los postulantes, asignando puntos a cada

uno de los documentos comprendidos dentro de los requisitos establecidos para el puesto en concurso.<sup>19</sup>

“Generalmente los currículum vitae, contienen los datos o referencias personales del candidato, así como los conocimientos, experiencias, capacidades y méritos adquiridos por los postulantes. El currículum tiene que ser personalizado y específico para cada puesto, con una presentación lo más perfecta posible. Además, debe ser breve y conciso: resume el historial del postulante, en una o dos páginas como máximo.

## **PARTES DEL CURRÍCULUM**

Mínimamente el currículum debe tener la siguiente estructura

### **Datos Personales**

Indica lo básico. Es importante la edad y, por supuesto, un teléfono en el cual se te pueda localizar.

Aspectos como el estado civil es opcional. Sin embargo, es fundamental que incluyas: nombre y apellidos, lugar y fecha de nacimiento, dirección, teléfono de contacto, fax y correo electrónico.

### **Formación Académica**

Se debe incluir en este apartado tus estudios superiores o técnicos y el título que has obtenido, así como los cursos o seminarios que hayas realizado. Es

---

<sup>19</sup> Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M., Administración de recursos humanos, Editorial Pearson, México DF, 2011

importante que estos cursos estén relacionados con el puesto que solicitas. No es necesario que comentes dónde estudiaste el bachillerato o maestría. No obstante, indica si has realizado estudios en el extranjero, ya que este dato puede ser de interés”<sup>20</sup>. "Normalmente, se debe mencionar la fecha de comienzo y finalización de los estudios, pero, si ha habido irregularidades, escribe sólo el año que conseguiste el título.

### **Experiencia Profesional**

“Cada vez se extiende más el criterio de colocar en primer lugar el último trabajo desempeñado, sobre todo si se trata de un puesto que añada valor a tu historial profesional. Pero, si fueron tus primeros trabajos los más destacados simplemente invierte el orden. En cada cargo que has desempeñado, coloca el nombre de la empresa, el período que has trabajado, tus funciones y cualquier otra información que consideres de interés. En el caso de que nunca hayas trabajado, señala las actividades complementarias que has realizado mientras estudiabas. Muchas de ellas podrán aportar información sobre tu personalidad, capacidad e intereses.

### **Otros Datos de Interés**

- Idiomas que domines: señala tu nivel de comprensión oral y escrito. También indica los títulos que tengas.

---

<sup>20</sup> Varela Juárez, Ricardo Alfredo, Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones, Editorial Pearson, México DF, 2010

- Conocimientos de Informática: debes mencionar tu competencia en el manejo de programas, aplicaciones informáticas y, por supuesto, tu habilidad en el manejo de Internet.
- Otra información importante: actividades complementarias, aficiones, pertenencia a asociaciones, etc.

Referente al puntaje a asignar a este factor de selección, debe ser de acuerdo a las bases del concurso; generalmente se asigna 100 puntos, y su peso ponderado es de 3.”<sup>21</sup>

### **ADMINISTRACIÓN DE PRUEBAS DE SELECCIÓN**

“Consiste en determinar, mediante diversos tipos de pruebas las capacidades, actitudes y experiencias de los postulantes, de acuerdo a las exigencias del puesto de trabajo, éstas se hacen a través de pruebas escritas o prácticas dependiendo del tipo de puesto; estas pruebas deberán ser elaboradas por profesionales calificados conocedores de las funciones y responsabilidades del puesto vacante en concurso.

Son distintas las pruebas que se pueden aplicar con la finalidad de comprobar los conocimientos, cualidades y personalidad del postulante, estando dentro de ellas, las de Aptitud, Capacidad y de temperamento.

En cuanto al diseño de las pruebas, existen varias formas para generar respuestas; es decir, depende de la manera como las formulamos es que se

---

<sup>21</sup> Vadillo, Sergio, Administración de Remuneraciones, Editorial Limusa, México DF, 2010

determinará el tipo de respuestas a utilizar. Tenemos preguntas con respuesta alternativas de:

- ▣ Respuesta única
- ▣ Falso y verdadero
- ▣ Respuesta múltiple
- ▣ De complemento
- ▣ Relación entre término y concepto
- ▣ Etc.

**Pruebas de Aptitud:** Para medir la imaginación, percepción, atención, memoria y habilidad manual.”<sup>22</sup>

**Pruebas de Capacidad:** “Tiene como objetivo medir el grado de conocimiento y experiencia adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio relacionando con las funciones, actividades o tareas que se ejecutan en el puesto de trabajo en concurso. Por lo general son escritas porque facilitan ser aplicadas a grupos grandes, son de fácil corrección, y de resultados concretos.

Los exámenes se elaborarán teniendo en cuenta el cargo o función a desempeñar Ejemplo. Temas sobre administración, computación, contabilidad, mecánica, ortografía, dibujo, inglés, etc.

---

<sup>22</sup> Robbins, Stephen P., Administración, Editorial Pearson, México DF, 2009

Las evaluaciones de conocimientos que se apliquen en aspectos referidos a cultura general y a conocimiento técnico y especializado deberán presentar preguntas en cantidad suficiente para determinar el conocimiento del postulante y que generen respuestas específicas, tanto para las que se realicen en forma oral como escrita, pudiendo ser también una combinación de ellas.

**Pruebas de Temperamento:** Evalúa la personalidad, rasgos, actitudes, aptitudes, agilidad, etc. Estas pruebas generalmente se hacen a través de test psicológicos que nos permite estudiar y comprobar la dinámica psíquica del postulante, es decir su personalidad, referida al carácter, motivaciones, emociones, inestabilidad, etc. Es recomendable que la evaluación la realice un psicólogo.

Dentro de los test psicológicos existen una gran variedad de instrumentos, como por ejemplo para medir la personalidad test de EYSENCK, para medir el carácter Test de GASTÓN BERGER, la inteligencia Test de WESCHLER, etc.”<sup>23</sup>.

“La Entrevista es uno de los medios más utilizados para la selección de personal. En ella el postulante interactúa cara a cara con los integrantes de la comisión o jurado del concurso, y mantiene una conversación más o menos estructurada, lo que se quiere decir que la entrevista se desarrolla a bases de preguntas, que van surgiendo a lo largo de la conversación. Por ello se

---

<sup>23</sup> Delgado González, Susana, Recursos humanos: administración y finanzas, Ediciones Digraf, Bogotá, Colombia 2003

afirma que la entrevista constituye una valiosa arma para la persona o personas que seleccionan personal, porque le ayuda a completar la información del postulante.

En algunos casos de selección de profesionales, se opta por evaluar su currículum vitae, completado con la entrevista personal.

Indudablemente la calidad de la entrevista depende en gran medida de la idoneidad de los entrevistadores. La cualidad básica del entrevistador es juzgar y calificar a la gente, por lo que se requieren que estén capacitados.

El tiempo en la entrevista debe ser el necesario, para poder obtener la información sobre sus conocimientos, habilidades, personalidad y raciocinio.

Se debe tener en cuenta que en la entrevista la persona o comisión encargada de realizar el contacto con el postulante debe saber obtener la información necesaria para completar su evaluación; específicamente debe conocer a cerca de”<sup>24</sup>:

“Antecedentes Académicos

Experiencia laboral

Habilidades Comunicativas

Impactos e imprecisiones personales

---

<sup>24</sup> Robbins, Stephen P., Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones, Ediciones, Pearson, México DF, 2007

Motivación y Compromiso Laboral

Iniciativa Laboral o Académica

Independencia de Criterio

Grado de Interés

Metas Laborales

Las entrevistas como es de conocimiento, se llevan a cabo entre uno o varios representantes de la organización, y el candidato o postulante a la plaza de concurso. Se reitera la recomendación que esta etapa, por ser subjetiva y cualitativa que se haga a través de una comisión. Las preguntas que formulen la comisión o jurado, pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

#### **a. ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS**

Permite que la comisión formule preguntas no previstas durante la conversación. Los entrevistadores inquieran sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común. Lo que es grave; en este tipo de entrevista, es que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del postulante.

#### **b. ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS**

Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista

y todo postulante debe responderla”<sup>25</sup>. Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el jurado explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistadores es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos postulantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

### **c. ENTREVISTAS MIXTAS**

“En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre postulantes. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del concursante.

### **d. ENTREVISTA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Se centra en un asunto que se espera que sea resuelta por el postulante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

### **e. ENTREVISTA DE PROVOCACIÓN DE TENSIÓN**

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento. La entrevista es, probablemente, el método más utilizado en la selección de personal, al tiempo que es el elemento que, con frecuencia, tiene más peso a la hora de tomar una decisión respecto a la admisión o no admisión del

---

<sup>25</sup> Rojas, Pedro, Reclutamiento y selección 2.0., Editorial UOC, México DF, 2010

postulante. A pesar de la profusión de su uso, es uno de los instrumentos menos conocidos y peor utilizados de la selección de personal.”<sup>26</sup> Por otra parte, las personas que la ponen en práctica no tienen, frecuentemente, los conocimientos y destrezas necesarios para adoptar juicios útiles respecto al postulante, ni utilizan una metodología que le permita obtener buenos resultados.

“La entrevista no ha demostrado, en general, poseer mucha validez, no obstante pensamos que debe seguir utilizándose ya que, además de su función selectiva, tiene otras de importancia tales como verificar la información dada anteriormente por el postulante, presentar la organización a éste, establecer con el postulante una relación personal y dar a éste la oportunidad de resolver algunas dudas respecto a su futuro trabajo. Por otra parte, la técnica de la entrevista de selección puede ser realmente mejorada. En este sentido, numerosos estudios apuntan al formato a utilizar para incrementar la fiabilidad y validez de la misma. Hay que tener también en cuenta que, normalmente, no debe utilizarse como único elemento de evaluación.

### **CONTRATACIÓN:**

Conocido el resultado, a través del cuadro de méritos, se procede a preparar el documento denominado contrato de trabajo, el mismo que establece la relación jurídica laboral entre colaborador y empresario, en que el nuevo colaborador se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales,

---

<sup>26</sup> Equipo Vértice, Selección de personal, Editorial Vértice, Málaga, España, 2007

así como la responsabilidad del empleador a retribuirle económicamente, mediante una remuneración y prestaciones sociales.”<sup>27</sup>

En síntesis contiene las condiciones laborales que celebrarán el ganador del concurso y el representante legal de la empresa dentro del marco de las leyes laborales, generando un conjunto de derechos y obligaciones para ambas partes.

“Los contratos de trabajo a celebrarse, en la actualidad es según lo que estipula la ley, en todos los casos debe considerarse el periodo de prueba, tiempo por el cual el colaborador es observado en relación a su conocimientos, aptitudes, actitudes esfuerzo, dedicación, colaboración, y demás destrezas y habilidades personales.

## **INTEGRACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA**

Cuando una persona se presenta a trabajar por primera vez en un nuevo empleo, tiene sentimientos ambivalentes. Siente desconcierto, miedo, angustia, pero también entusiasmo, esperanza, tiene expectativas de mejorar. Se pregunta, entre otras cosas, ¿cómo serán mis nuevos compañeros?, ¿me aceptaran?, ¿cómo harán las cosas aquí?, ¿me irá mejor que en el otro trabajo?

---

<sup>27</sup> Castillo Aponte, José, Administración De Personal: Un Enfoque Hacia La Calidad, Ediciones ECO, Bogotá, Colombia, 2006

Por otra parte, los jefes esperan que el nuevo empleado haga bien las cosas desde el principio, "pues para eso lo contraté".<sup>28</sup>

Sin embargo, frecuentemente nos encontramos con situaciones como las siguientes:

- La nueva secretaria tiene que enviar una carta urgente. Toma el dictado, la transcribe y, como no sabe que hay un sistema interno de mensajería, por la urgencia, contrata una mensajería externa.
- El nuevo encargado de la papelería paga a los proveedores cada vez que éstos llegan a cobrar, porque nadie le dijo que sólo se liquidan cuentas los días viernes.
- La nueva recepcionista de un médico se presenta a trabajar en pantalón vaquero y camiseta. El doctor la despide al tercer día y ella no entiendo por qué. Nadie le informó que al doctor le gustaba que su recepcionista usara falda, medias y tacón para trabajar.
- El nuevo ayudante del zapatero debe ir a comprar material, pero no le indicaron dónde. Aunque trae lo que le dieron, le costó mucho más caro porque compró las cosas en el primer lugar que encontró.
- La nueva secretaria se pone a llorar porque, a la hora de la comida en su primer día de trabajo, se queda sola sin saber dónde ir, ni con quién platicar.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup>Rodríguez Valencia ,Joaquín, Administración Moderna de Personal

<sup>29</sup>Dessler ,Gary, Administración de personal

“Estas situaciones nos ejemplifican cómo la ineficiencia de los nuevos empleados al realizar su trabajo, en general, se debe a la falta de información de métodos y procedimientos de la empresa y no a la falta de capacidad o conocimientos para realizar el trabajo para el que fueron contratados.

**Inducción:** Cuando una persona se integra a una nueva empresa, desconocida por él, o a un nuevo grupo de trabajo, se da un proceso llamado "socialización" entre el nuevo empleado y la organización.

El proceso a través del cual “el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización” se llama socialización.

Al ingresar a una empresa, un nuevo trabajador, experimenta:

- Incertidumbre, por la situación nueva y el cambio.
- Expectativas poco realistas de lo que la empresa es de lo que se espera de él como trabajador.
- Angustia por las sorpresas con que se enfrenta el trabajador en su encuentro inicial con la organización.
- Temor por la posibilidad de no ser aceptado por los nuevos compañeros de trabajo.

Para ayudar al nuevo empleado en su ingreso a una empresa, y acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje de las nuevas funciones en esa

organización, es conveniente llevar a cabo un programa que recibe el nombre de INDUCCIÓN.”<sup>30</sup>

**La inducción:** “es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo. Lo importante de este concepto es que es la empresa la que se presenta a los nuevos empleados. Con este programa se informa al trabajador recién ingresado acerca de quiénes somos como empresa, qué hacemos, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos. Todo está dentro de la estructura formal de la empresa. Además de estos aspectos, en el programa de inducción se le explican al trabajador, las normas, políticas y reglamentos existentes en la empresa.

### **Contenido de un programa de inducción**

Los puntos que debe contener un Programa de inducción son los siguientes:

**1 BIENVENIDA:** esto es, apoyar el ingreso del nuevo empleado a la empresa en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso porque va a colaborar contigo.

**2 FIRMA DE CONTRATO:** establece el compromiso formal de trabajo. Léelo con él y asegúrate de que el empleado haya entendido con claridad cada uno de los puntos y especificaciones del contrato, insiste en los aspectos que para ti son esenciales.

---

<sup>30</sup> Sabino Ayala Villegas. Lic. En administración, Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Financieras y Contables de la Universidad Nacional de San Martín. Perú

**3. INFORMACIÓN SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA:** cómo empezó, quiénes la integran, cuáles son los objetivos y metas de la empresa y qué tipo de empresa es.

**4. INFORMACIÓN SOBRE POLÍTICAS GENERALES DE LA EMPRESA:** horario, día, lugar y hora de pago; qué se debe hacer cuando no se asiste al trabajo, vacaciones y días festivos; normas de seguridad, áreas de servicio para el personal, reglamento interior de trabajo, actividades recreativas de la empresa.<sup>31</sup>

**5. PRESENTACIONES:** con el supervisor o jefe directo, con los compañeros de trabajo y con los subordinados (en su caso).

**6. UBICACIÓN DEL EMPLEADO EN SU PUESTO DE TRABAJO:** objetivo del puesto, labores a cargo del empleado, cómo esperas que el empleado desempeñe si trabajo y otros puestos con los que tiene relación.<sup>32</sup>

Un programa de inducción ayuda al empleado a integrarse a la empresa y tiene como beneficios:

- Baja la angustia del cambio
- Disminuir el desconcierto
- Ayudarle a ser productivo desde el inicio en la empresa

---

<sup>31</sup> Sabino Ayala Villegas. Lic. En administración, Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Financieras y Contables de la Universidad Nacional de San Martín. Perú

<sup>32</sup> Robbins, Stephen, Administración

- Evitar errores debido a falta de información que puedan repercutir en costos para la empresa.
- Clasificar expectativas del trabajador.

## e. MATERIALES Y MÉTODOS

### **Materiales.**

Los materiales que se utilizaron en el desarrollo del trabajo fueron:

- Computadora personal.
- Impresora, cartuchos de tinta (color, blanco y negro).
- Libros.
- Internet.
- Fotocopias.
- Útiles de oficina ( papel, esferos, lápices, borradores, carpetas).
- Grabadora.
- Flash memory, CD.

Los métodos que en la presente investigación se aplicaron son:

### **MÉTODOS**

En la realización del presente trabajo investigativo se utilizaron los siguientes métodos de investigación.

**Método Inductivo:** permitió realizar la investigación interna del proceso que lleva adelante la empresa sobre la existencia del manual de funciones de la misma y establecer de manera clara la situación actual del proceso de admisión y empleo

**Método Deductivo:** llevó a deducir los resultados de los instrumentos de recolección que se aplicarán para obtener información que determinará la

organización actual y los cargos de la empresa así como la forma en que se realizar la admisión y empleo por parte de la empresa, lo que permitió realizar el manual de funciones y reglamento de admisión y empleo.

**Método Analítico:** permitió analizar la situación actual de la empresa y los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas a lo largo de esta investigación, para poder diseñar de manera adecuada la nueva estructura de la empresa y elaborar el manual de funciones y el reglamento de admisión y empleo.

#### **TÉCNICAS:**

**Técnica de Observación Directa:** Permitió a través de lo observado conocer la situación actual de la empresa, como está organizada, si a los empleados se les ha hecho saber sobre algún manual de funciones y de qué manera realizan la admisión y empleo del talento humano.

**Técnica de Entrevista:** Se la aplicó al gerente de la empresa Unihotel, para recolectar toda la información relacionada con el manejo del talento humano, e identificar si poseen o no un manual de funciones, un reglamento de admisión y empleo dentro de la empresa, el número de personas que actualmente laboran.

**Técnica de Encuesta:** Se aplicó a los empleados del hotel, a fin de establecer las funciones de cada cargo y el proceso de admisión y empleo, esto a través del planteamiento de preguntas abiertas y cerradas.

La utilización de diferentes métodos y técnicas, permitió realizar la exposición y discusión de resultados, que incluye necesariamente el diagnóstico y la

propuesta con lo cual se establece las respectivas conclusiones y recomendaciones.

### **POBLACIÓN Y MUESTRA**

No fue necesario determinar el tamaño de la muestra debido a que el hotel “UNIHOTEL” cuenta con el número determinado de personas lo cual constituye el universo a investigarse.

**Cuadro 1**

Nro.	PUESTOS
1	Administrador (Gerente)
1	Aseso Jurídico (Ad-Hoc)
3	Recepcionistas
1	Contadora
4	Camareros (2 para el día y 2 noche)
2	Chef
2	Asistentes de Cocina
5	Meseros
1	Guardián
3	Botones
<b>23</b>	<b>TOTAL</b>

**Interpretación:** La estructura organizacional de UNIHOTEL consta de 10 puestos, ocupados por 21 empleados (Asesor jurídico ocasional) a los que se les ha aplicado una encuesta y también se planteó una entrevista al gerente de la empresa, por tal motivo que la tabulación de datos está diseñada por los 21 empleados encuestados.

## **f. RESULTADOS**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA HOTELERA UNIHOTEL DE LA CIUDAD DE LOJA**

#### **Identificación de la Empresa**

La estructura administrativa de UNIHOTEL se fundamenta en retribuir con más y mejores servicios a sus clientes para enfrentar con solvencia las vicisitudes futuras en el ámbito de la administración en general y hotelera en particular.

#### **Razón Social**

La razón social es “UNIHOTEL CIA LTDA.”

#### **Domicilio**

La empresa es de nacionalidad ecuatoriana, su ubicación principal es la ciudad de Loja, barrio San Sebastián, calles Lourdes entre Sucre y 18 de Noviembre, telefax número 2570773, 2560386.

#### **Socios**

Deberán cumplir con lo que señala la Ley de Compañías y la Junta General de Socios; esta empresa está conformada por cinco socios que son:

- Ing. Miguel Paúl Quezada Córdova y esposa Sra. Gloria Enith Loaiza Toledo.
- Ing. Estalin Miguel Quezada Loaiza,
- Ing. Marco Antonio Quezada Loaiza,
- Srta. Lourdes Katherine Quezada Loaiza
- Sr. Aldo Xavier Quezada Loaiza

### **Capital Social**

Cuyo capital asciende a \$30.000,00 dólares norteamericanos y se conforma por aportes diversos.

### **Representante Legal**

El representante legal de la empresa es el Ing. Estalin Quezada Loaiza

### **Reseña Histórica de UNIHOTEL**

#### **GRÁFICO 4**



En el año de 1973 nace la idea de crear un negocio hotelero, a partir de este año se cristaliza y se forma el **UNIHOTEL**.

Teniendo como clientes habituales a toda clase de ejecutivos que han preferido este hotel por su buen servicio, en cuanto a la atención directa de sus propietarios que han despertado en los clientes un trato familiar y una seguridad integral, así como también su ubicación estratégica en el centro de la ciudad para las actividades de los huéspedes.

## GRÁFICO 5



Sus emprendedores y actualmente propietarios tuvieron que pasar por un largo camino de perseverancia que gracias a su empeño y motivación se ha logrado sostener prestando un servicio a la colectividad.

Este hotel se encuentra situado en la ciudad de Loja, cantón y provincia de Loja, ubicado en las calles Lourdes 15 - 45 entre Sucre y 18 de Noviembre, el mismo que viene desarrollando sus actividades aproximadamente 34 años, siendo un negocio que brinda un adecuado servicio para satisfacer una necesidad.

Esta empresa, como cualquier otra, se ha transformado en el tiempo, teniendo importantes avances en el orden de la infraestructura, y adelantos tecnológicos, evidenciándose estos cambios en sus habitaciones, como son baño privado, agua caliente, televisión por cable y en su parte física habitaciones alfombradas y otras con porcelanato o cerámica importada, que dan un valor agregado a la habitación y al servicio brindado.

En relación a la infraestructura, se han realizado cambios en la fachada frontal, la instalación de acometidas de teléfono y agua caliente por calefón, para lo cual se adecuó una cisterna, cuya capacidad es de 40.000 litros de agua, la misma que abastece de 30 a 50 baños, con una instalación de dos bombas ideoneumáticas, un sistema de agua temperada de recirculación con dos bombas, 10 calefones y un surtidor con 6 cilindros de gas.

También se tiene el espacio previsto para implementar un ascensor cuya capacidad será para 8 personas, mismo que colaborará en el traslado de un primer piso a un sexto piso brindándole la facilidad de un acceso más rápido y menos tedioso al cliente.

UNIHOTEL está en un proceso de cambio, modernización y reestructuración por lo cual aún posee falencias las cuales son de vital importancia determinarlas y luego contrarrestarlas para volverse competitivo en un mundo de cambios radicales.

Esta será la vía para captar mayores clientes, obtener mayor rentabilidad y ofrecer excelentes servicios a la colectividad y al turismo en general como fuente inagotable de riqueza y así cumplir con un segmento del mercado de mayor exigencia.

En la actualidad los servicios que presta "UNIHOTEL" son los siguientes:

- ✓ Servicio de hospedaje de 26 habitaciones confortables con baño privado, televisión por cable Super Premium 40 canales a su elección, individuales, dobles y triples.
- ✓ Servicio de parqueadero privado las 24 horas del día.

- ✓ Servicio de Cafetería.
- ✓ Salón de recepciones capacidad para 150 personas.
- ✓ Servicio a la Habitación o Room Service.

### Costo por Habitación

En lo que se refiere a los costos la habitación matrimonial cuesta \$ 15 dólares, mientras que las habitaciones dobles, triples y cuádruples cuestan \$ 8 dólares por persona.

<b>CUADRO 2</b>	
<b>NÓMINA DEL PERSONAL</b>	
<b>No.</b>	<b>Puestos</b>
1	Administrador (Gerente)
1	Asesor Jurídico (Ad-Hoc)
3	Recepcionistas
1	Contadora
4	Camareros (2 para el día y 2 noche)
2	Chef
2	Asistentes de Cocina
5	Meseros
1	Guardián
3	Botones
<b>23</b>	<b>TOTAL</b>

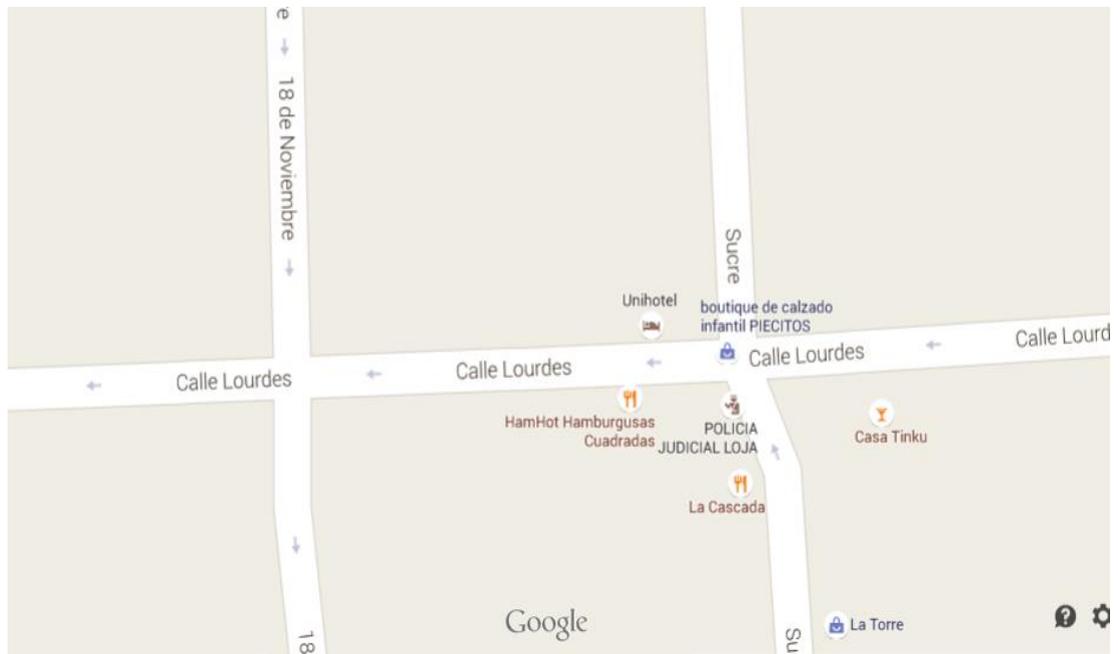
### MACRO LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA UNIHOTEL

GRÁFICO 6



## MICRO LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA UNIHOTEL

GRÁFICO 7



**Ubicación:** Calle Lourdes entre Sucre y 18 de Noviembre

Al momento la empresa UNIHOTEL no cuenta con ningún organigrama

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **ENTREVISTA AL GERENTE**

**1.Cuál es su perfil profesional y tiempo de servicio en la misma?**

El Gerente manifiesta que posee el título de Ingeniero en Comercial, y lleva 43 años como gerente de la empresa.

**2. Considera que la empresa bajo su dirección está convenientemente organizada con áreas responsables en cada función**

Según la versión del Gerente la empresa no está totalmente organizada, por lo que es imprescindible la formalización de todos y cada uno de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, con el propósito de incrementar la productividad de la misma.

**3. Cuenta la empresa con un organigrama?**

No existe organigrama donde se detallan cada uno de los puestos existentes en la empresa, según lo manifestado por el Gerente.

**4. Se socializa convenientemente el marco filosófico de la empresa (misión. visión. políticas) entre los integrantes de la misma?**

En cuanto al marco filosófico el Ing. Quezada manifiesta que por no encontrarse formalizado el marco filosófico de la empresa, no todos los integrantes los conocen, hay que trabajar en la socialización para que sea conocido por todos los miembros de la organización.

**5. ¿Considera que la cultura organizacional es congruente con la estructura, funciones y procesos correctamente definidos?**

El gerente considera que si es congruente sin embargo debe ser analizadas las funciones y procesos; ya que la cultura organizacional del personal de la empresa ya mantiene algunos años.

**6. ¿El ingreso del Talento Humano a la empresa, a través de que mecanismo se lo realiza?**

Según la versión del Gerente este proceso se realiza solo por recomendaciones personales y verificación de referencias.

**7. ¿Cuenta la empresa con una base de datos del personal actualizada?**

Según lo manifestado por el gerente la empresa no cuenta con una base de datos de todo el personal, ya que no tiene un departamento de recursos humanos que organice estos aspectos

**8. ¿Para contrataciones externas de Recurso Humano que método utilizan o cómo lo hace?**

En cuanto a la contratación, el gerente expone que la contratación del personal se lleva a cabo por recomendaciones por parte del personal, así como anuncios que publica la empresa.

**9. ¿Cuál es el método de Selección utilizado para ingreso del nuevo personal, previo a formar parte de la empresa?**

Se informa que si se realiza una entrevista con el propósito de determinar las habilidades y destrezas que posee el aspirante.

**10. ¿Los contratos de los trabajadores son?**

Los tipos de contrato que el gerente manifiesta que se utilizan en la empresa son a plazo indefinido, fijo, temporal, a prueba y por servicios profesionales dependiendo de las necesidades de la organización.

**11. ¿En el caso de contrataciones eventuales se recurre a?**

Para contrataciones eventuales la empresa recurre a personal recomendado por los empleados.

**12. ¿Cuenta la empresa con manuales de funciones, organización, inducción, bienvenida, claramente definidos y socializados?**

El gerente manifiesta que en la actualidad no posee manual de funciones pero ha sido considerado como un parámetro de mejoramiento de la empresa.

**13. ¿Considera importante el Análisis y Descripción de puestos en la empresa UNIHOTEL. de la ciudad de Loja?**

Según el gerente si es importante el Análisis y Descripción de puestos ya que permite mejorar la productividad de la empresa.

**14. ¿El análisis y Descripción de puestos ha permitido mejorar otros aspectos organizacionales de la empresa?- cuáles**

La empresa no está en proceso de implementar el análisis y descripción de los puestos.

**16. ¿Cuenta la empresa con un Plan de Capacitación y desarrollo del personal en relación con las funciones de cada puesto de trabajo?**

Al momento la empresa no mantiene un plan de capacitación

## **ANÁLISIS**

Luego de realizar la entrevista al Gerente del UNIHOTEL de la ciudad de Loja, se determinó que dicha Empresa no tiene una visión específica respecto a la programación y requerimiento del personal, es necesario la implementación de un manual de funciones para los puestos existentes en la Empresa, con el propósito de evitar la duplicidad de funciones, así como el conocimiento de las responsabilidades inherentes a cada cargo, el ingreso de nuevo personal no obedece a clasificación de puestos, requisitos y perfiles profesionales. Por consiguiente es imprescindible la creación de un Manual de Funciones así como de un sistema de Admisión y Empleo que permita satisfacer los requerimientos de la empresa.

## ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA HOTELERA UNIHOTEL.

Pregunta 1. ¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente en el UNIHOTEL?

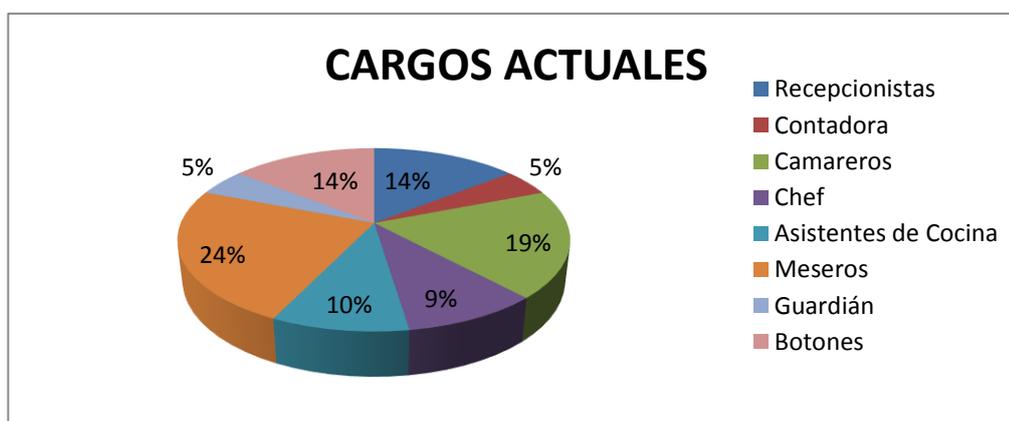
**CUADRO 3  
CARGOS ACTUALES**

Cargo	Número	Porcentaje
Recepcionistas	3	14%
Contadora	1	5%
Camareros	4	19%
Chef	2	10%
Asistentes de Cocina	2	10%
Meseros	5	24%
Guardián	1	5%
Botones	3	14%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los empleados de UNIHOTEL

Elaboración: La autora

**GRÁFICO 8**



### INTERPRETACIÓN

En la actualidad 3 empleados o el 14% ocupan el cargo de recepcionistas, la misma cantidad ocupa el cargo de botones; existe un solo guardia o el 5% de la cantidad de empleados; el 24% o 5 personas son meseros; el 19% o 4 personas son camareros, y el 10% o 2 personas ocupan el cargo de chef; la misma cantidad son asistentes de cocina

**Pregunta 2. Qué tiempo lleva trabajando dentro de la empresa hotelera UNIHOTEL?**

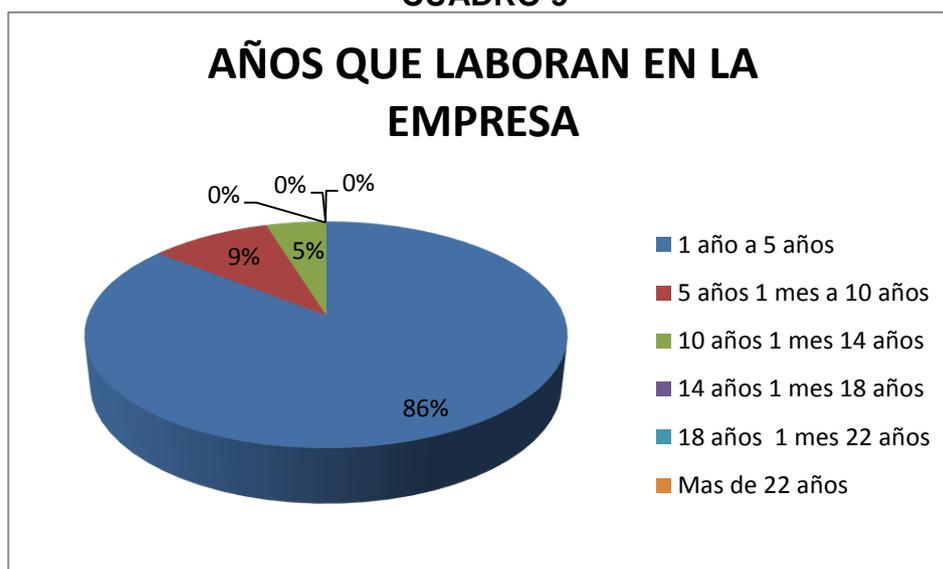
**AÑOS QUE LABORAN EN LA EMPRESA**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1 año a 5 años	18	86%
5 años 1 mes a 10 años	2	10%
10 años 1 mes 14 años	1	5%
14 años 1 mes 18 años	0	0%
18 años 1 mes 22 años	0	0%
Más de 22 años	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los empleados de UNIHOTEL

Elaboración: La autora

**CUADRO 9**



**INTERPRETACIÓN**

En lo relacionado a los años de servicio por parte del personal en la empresa, el 86% ha laborado entre 1 a 5 años, el 10% entre 5 años 1 mes a 10 años, el 5% entre 10 años 1 mes a 14 años, no hay empleados con más tiempo de servicios esto porque la empresa lleva un largo tiempo en el mercado y por ser una empresa pequeña no ha ofrecido planes para que los empleados hagan carrera en dicha institución.

**Pregunta 3. ¿Cuál es el nivel de instrucción que posee para ocupar dicho cargo?**

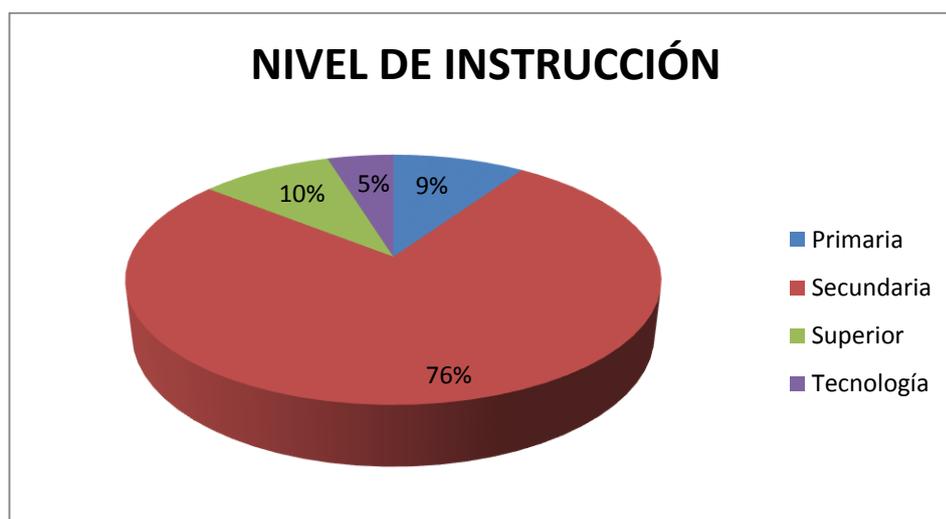
**CUADRO 5  
NIVEL DE INSTRUCCIÓN**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	2	10%
Secundaria	16	76%
Superior	2	10%
Tecnología	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados de UNIHOTEL

**Elaboración:** La autora

**CUADRO 10**



### **INTERPRETACIÓN**

En cuanto a la formación profesional de los trabajadores, se pudo determinar que el 10% tiene formación primaria, el 76% es de nivel de instrucción secundaria, mientras que el 10% tiene formación superior; y el 5% poseen formación tecnológica. Lo que determina que la mayor parte de los trabajadores tienen instrucción secundaria.

**Pregunta 4. ¿El puesto que desempeña, está relacionado con su nivel de instrucción?**

**CUADRO 6**  
**CARGO QUE DESEMPEÑA Y NIVEL DE INSTRUCCIÓN**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	81%
NO	4	19%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los empleados de UNIHOTEL

Elaboración: La autora

**CUADRO 11**

**CARGO QUE DESEMPEÑA Y NIVEL DE INSTRUCCIÓN**



### **INTERPRETACIÓN**

El 81% manifiesta que el cargo que desempeña está acorde a su perfil profesional, mientras que el 19% no lo está. En consecuencia es indispensable que todos los empleados desempeñen el cargo acorde a su formación con el propósito de incrementar la productividad de la empresa.

**Pregunta 5. ¿La empresa hotelera UNIHOTEL le ha hecho conocer cuál es su Misión, Visión y Valores Institucionales?**

**CUADRO 7  
CONOCIMIENTO DE VALORES INSTITUCIONALES**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	14%
NO	18	86%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados de UNIHOTEL

**Elaboración:** La autora

**CUADRO 12**



**INTERPRETACIÓN:**

El 14% de los encuestados manifiesta que la empresa si le ha hecho conocer cuál es su misión, visión y valores institucionales, mientras que el 86% manifiesta que la empresa no le ha hecho conocer cuál es su misión, visión y valores institucionales, lo que pone de manifiesto la importancia de que el 100% de los trabajadores conozcan la misión, visión y valores institucionales, con el propósito de cumplir con los objetivos institucionales planteados.

**Pregunta 6. ¿La empresa hotelera UNIHOTEL cuenta con Organigrama?**

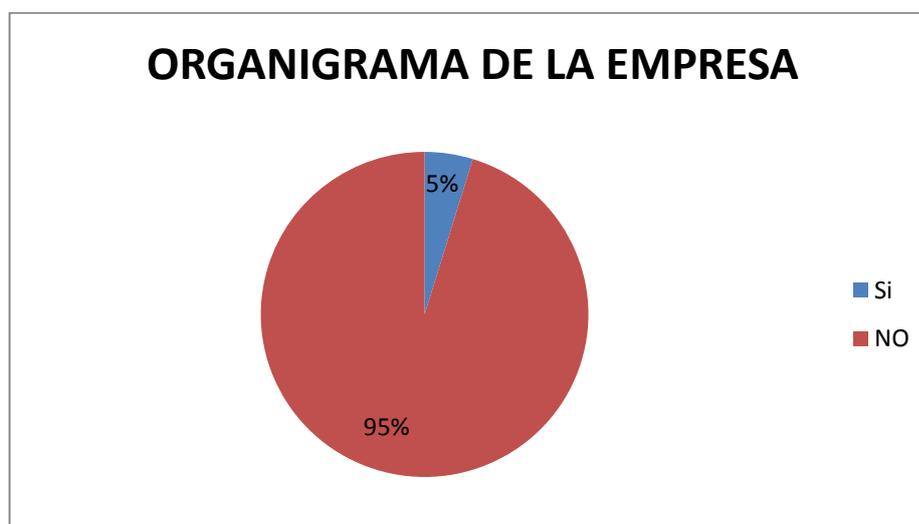
**CUADRO 8  
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	5%
NO	20	95%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados de UNIHOTEL

**Elaboración:** La autora

**CUADRO 13**



**INTERPRETACIÓN:**

El 5% manifiesta que la empresa posee organigrama, mientras que el 95% manifiesta que no existe, por consiguiente no todos los empleados conocen la organización de la empresa, lo que impide que cumplan con las funciones a ellos encargadas.

**Pregunta 7. ¿La empresa posee una manual de funciones que le permite al personal de la empresa conocer las actividades que tienen que realizar?**

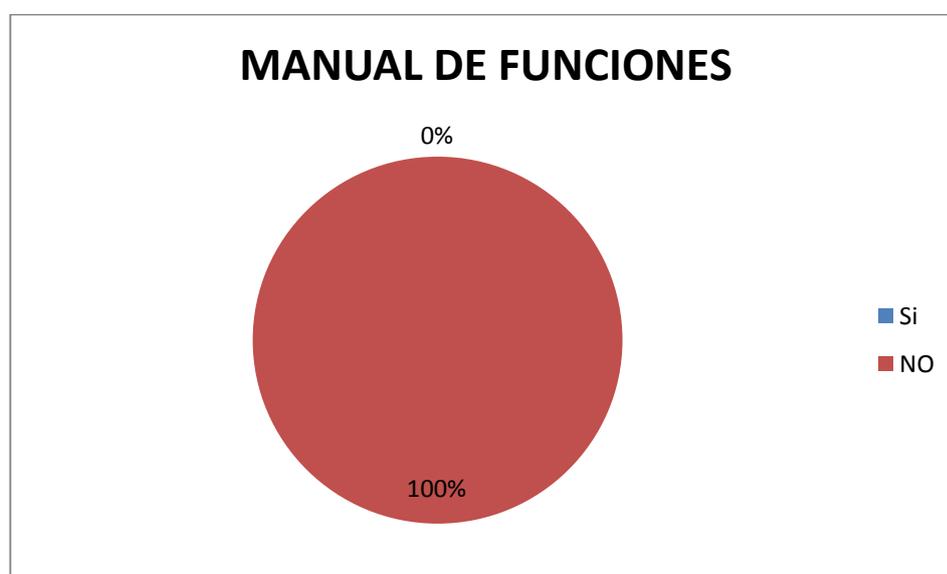
**CUADRO 9**  
**MANUAL DE FUNCIONES**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
NO	21	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados de UNIHOTEL

**Elaboración:** La autora

**CUADRO 14**



**INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados todos manifiestan que la empresa hotelera UNIHOTEL no posee de un manual de funciones, por consiguiente es fundamental para la empresa que se desarrolle este manual de funciones a todos los empleados para evitar la pérdida de recursos económicos debido a este inconveniente.

**Pregunta 8. ¿Piensa que al tener un manual que le describa sus funciones el rendimiento del personal se incrementaría?**

**CUADRO 10  
NIVEL DE PRODUCTIVIDAD**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	24%
NO	16	76%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados de UNIHOTEL

**Elaboración:** La autora

**CUADRO 15**



**INTERPRETACIÓN:**

El 76% de los encuestados indica que si se incrementaría el nivel de productividad si existiese un manual de funciones, mientras que el 24% manifiesta lo contrario, Por lo que es indispensable la creación de un manual de funciones que permita cumplir con las responsabilidades asignadas a cada trabajador y por consiguiente los objetivos que se ha propuesto la empresa.

**Pregunta 9. ¿Estaría de acuerdo en que empresa hotelera UNIHOTEL utilice un manual de funciones que sirva como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso?**

**CUADRO 11  
IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	95%
NO	1	5%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los empleados de UNIHOTEL

Elaboración: La autora

**CUADRO 16**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES**



**INTERPRETACIÓN:**

Con respecto a la implementación de un manual de funciones el 95% de los empleados encuestados se encuentra de acuerdo, mientras que el 5% no lo está, lo cierto es que si se implementase dicho manual cada subordinado se registrará a las funciones que debe desempeñar, además este manual permitirá orientarse al personal con respecto a las tareas encomendadas, recordando los objetivos de la empresa.

**Pregunta 10. ¿Cuáles son las funciones que usted diariamente realiza en su cargo?**

**CUADRO 12  
FUNCIONES DESEMPEÑADAS**

<b>Cargo</b>	<b>Funciones desempeñadas</b>
Recepcionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y atender a los huéspedes con educación, cortesía, simpatía, etc.</li> <li>• Da información general del Hotel.</li> <li>• Vende y asigna habitaciones.</li> <li>• Lleva el control de las llaves.</li> <li>• Revisa el reporte de las habitaciones hecho por la camarera</li> <li>• Atender las reservas que se produzcan.</li> <li>• Firma los comprobantes de recibo y archivarlos.</li> <li>• Tomar nota de reuniones y toma notas y redacta oficios.</li> <li>• Receptar llamadas telefónicas así como mensajes de los clientes.</li> <li>• Dar la bienvenida y registrar al cliente.</li> <li>• Informar al cliente sobre las instalaciones.</li> <li>• Realizar facturas y entrega de facturas a contabilidad.</li> <li>• Realizar el cobro a los clientes.</li> <li>• Elaborar reportes para el administrador y Cuadra caja.</li> <li>• Coordinación con el departamento de limpieza.</li> <li>• Controlar la custodia de las llaves de las cabañas.</li> <li>• Realizar reportes de ocupaciones</li> </ul>
Contadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Llevar correctamente los libros contables de la empresa.</li> <li>• Mantener un adecuado sistema contable.</li> <li>• Elaborar presupuestos y plan de cuentas.</li> <li>• Elaborar los roles de pago para los trabajadores de la empresa.</li> <li>• Suscribir conjuntamente con los administradores los comprobantes de pago.</li> <li>• Las demás funciones inherentes a su cargo.</li> <li>• Controlar y llevar la contabilidad de la empresa.</li> <li>• Efectuar estados financieros y controlar inventarios.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener en regla permisos, licencias, declaraciones de impuestos</li> <li>Archivar comprobantes de actividades que la empresa realiza.</li> </ul>
<p><b>Camareros</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza de mobiliario de habitaciones.</li> <li>• Limpieza diaria de baños.</li> <li>• Limpieza de cristales y espejos..</li> <li>• Lavado y planchado de ropa de clientes.</li> <li>• Cambio de ropa de habitaciones,</li> <li>• Información de habitaciones averiadas.</li> <li>• Limpieza de paredes y pisos de habitaciones y áreas del Hotel.</li> <li>• Mantener comunicación con el recepcionista para determinar las habitaciones que se deben limpiar de acuerdo a la demanda.</li> <li>• Recibir el reporte de la recepción para realizar la limpieza de las habitaciones.</li> <li>Tender las camas, limpiar el piso, limpiar los muebles, y limpiar el baño..</li> <li>• Inspección de blancos y objetos inmediatamente después de la salida de los huéspedes de las cabañas.</li> <li>• Botar y clasificar la basura en los depósitos correspondientes.</li> <li>• Verificar que las habitaciones no tengan ningún daño.</li> <li>• Equiparar y dejar en perfectas condiciones las habitaciones para ser ocupadas.</li> <li>• Llevar a recepción objetos perdidos y encontrados.</li> <li>• Responsabilizarse de la llave maestra, realizar reportes, realizar stocks mínimos y máximos de suministros para baños.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Chef</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Usar los conocimientos de preparación de comidas a la carta, temperaturas de carnes y presentación para crear un producto terminado como plato principal para la cena.</li><li>• Preparar todos los pedidos recibidos y asegurarse de que todos los pedidos sean preparados de manera rápida y de acuerdo con el pedido.</li><li>• Garantizar que todos los platos salgan de la cocina con la mayor calidad.</li><li>• Preparar todos los productos alimenticios con las técnicas estándar de preparación de alimentos.</li><li>• Aprender menús, recetas, métodos de preparación y presentación.</li><li>• Garantizar que todos los alimentos sean almacenados en los lugares apropiados y a temperaturas adecuadas de almacenamiento y conservación.</li><li>• Otras tareas que le sean asignadas</li><li>• Elaboración de platos fríos y calientes para carta.</li><li>• Preparación de buffet.</li><li>• Preparación de todo tipo de pasteles.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Asistentes de Cocina</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participar con responsabilidad en las elaboraciones de cocina bajo supervisión.</li><li>• Realizar las preparaciones básicas, de platos así como las que le sean encomendadas.</li><li>• Preparar platos para los que esté preparado.</li><li>• Realizar las funciones del servicio de recepción de pedidos.</li><li>• Realizar la preparación y cocción de alimentos.</li><li>• Mantener en orden y limpieza el área de cocina.</li></ul>

<p style="text-align: center;"><b>Meseros</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir al cliente y asignarle una mesa de acuerdo al número de comensales.</li> <li>• Ofrecer la carta menú.</li> <li>• Tomar la orden correspondiente a los clientes y llevarla la cocina para que se inicie la preparación de platillos.</li> <li>• Recibir de la cocina los platillos respectivos.</li> <li>• Servirá cada uno de los comensales el platillo correspondiente.</li> <li>• Llevar la comanda a la caja para que se elabore la cuenta correspondiente y entregar al cliente.</li> <li>• Realizar el montaje desmontaje de las mesas de restaurar y de los salones cuando haya algún evento.</li> <li>• Realizar el servicio a cuartos cuando se requiera.</li> <li>• Presentarse con el encargado del hotel a las horas correspondientes.</li> <li>• Preguntar si existe indicación especial</li> <li>• Verifique que su lugar de trabajo haya sido aseada por el personal de limpieza</li> <li>• Limpie y alinie las sillas del lugar</li> <li>• .En conjunto con sus compañeros realice el Montaje de mesas.</li> <li>• Cheque en la cocina y el bar la pizarra de sugerencias y faltantes.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Guardián</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservar la seguridad de los huéspedes, residentes, empleados y visitantes del hotel.</li> <li>• Prevención de incidentes de trabajo.</li> <li>• Verificar la identidad de todos los visitantes del hotel.</li> <li>• Realizar recorridos en el área bajo su vigilancia y reportar novedades.</li> <li>• Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato superior, dentro de su campo de acción.</li> <li>• Mantiene el orden, y Cuida la seguridad del Hotel y los turistas</li> <li>• Controla la entrada y salida de los huéspedes previa autorización de recepción.</li> </ul>

Botones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar el control de ingreso y salida de huéspedes, clientes y personal del hotel.</li><li>• Realizar el control, mantenimiento y aseo del lobby del hotel.</li><li>• Realizar actividades relacionadas con el aseo de sanitarios del restaurante.</li><li>• Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato superior, dentro de su campo de acción.</li><li>• Deberán conocer las áreas del hotel.</li><li>• Conocimiento de la ciudad y ubicación.</li><li>• Conocimiento de servicios que ofrece el hotel.</li><li>• Conocimiento de los nombres de todas las áreas de servicio que tiene el hotel, así como de los horarios de atención.</li></ul>
---------	--

**Fuente:** Encuesta a los empleados de UNIHOTEL

**Elaboración:** La autora

**Pregunta 11. Su ingreso a la empresa hotelera UNIHOTEL para ocupar el cargo que desempeña fue través de:**

**CUADRO 13  
RECLUTAMIENTO EXTERNO**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Publicidad por la prensa escrita	1	6%
Publicidad radial	2	11%
Aviso de familiares/ amigos	5	28%
Aviso de empleados de la empresa	10	56%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los empleados de UNIHOTEL

Elaboración: La autora

**CUADRO 17**



### **INTERPRETACIÓN:**

18 de los 21 empleados encuestado manifiestan que han sido contratados por reclutamiento externo; es así que el 56% manifiesta que fue contratado por avisos de empleados de la empresa, mientras que el 28% a través de avisos de familiares/ amigos, el 11% mediante publicidad radial; mientras que el 6% manifiesta que fue contratado por publicidad por la prensa escrita. Lo que determina que la empresa no tiene definidas las políticas para reclutar el personal y por consiguiente el personal contratado en algunos casos no será idóneo para el puesto que se le contrata.

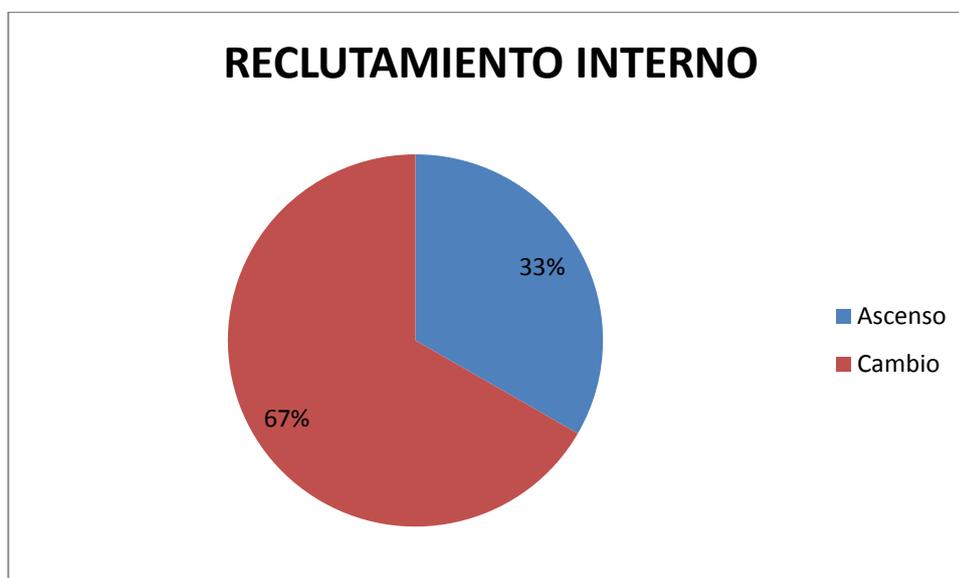
**CUADRO 14**  
**RECLUTAMIENTO INTERNO**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ascenso	1	33%
Cambio	2	67%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados de UNIHOTEL

**Elaboración:** La autora

**CUADRO 18**



**INTERPRETACIÓN:**

3 de los 21 empleados encuestados manifiestan que han sido contratados por reclutamiento interno; es así que 1 empleado manifiesta que ocupa su cargo actual por un ascenso, mientras que 2 manifiestan que ocupan su cargo actual por un cambio de puesto de trabajo. Se puede evidenciar la falta de políticas de reclutamiento por parte de la empresa hotelera UNIHOTEL

**Pregunta 12. ¿Cuál de las siguientes técnicas usó la empresa para que usted ingrese a la misma?**

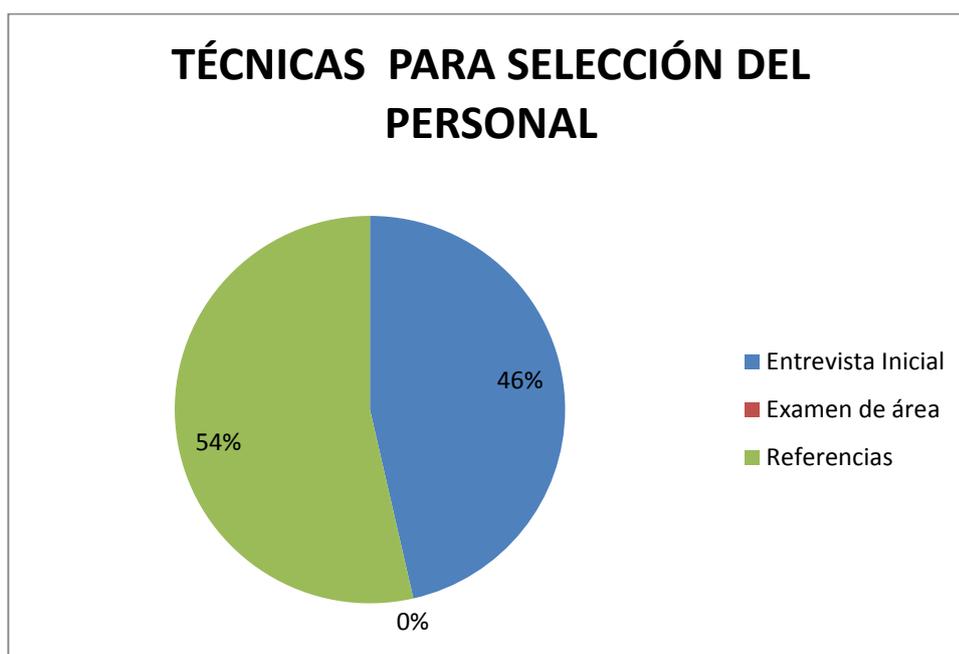
**CUADRO 15**  
**TÉCNICAS PARA SELECCIÓN DEL PERSONAL**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista Inicial	13	46%
Examen de área	0	0%
Referencias	15	54%

**Fuente:** Encuesta a los empleados de UNIHOTEL

**Elaboración:** La autora

**CUADRO 19**



### **INTERPRETACIÓN:**

De las técnicas de selección utilizadas el 46% fue a través de entrevista inicial, mientras que el 54% por referencia. Lo que determina que aún se deben implementar otras técnicas de selección que permitan tener el personal idóneo para la empresa.

**Pregunta 13. ¿Qué tipo de contrato posee con la empresa?**

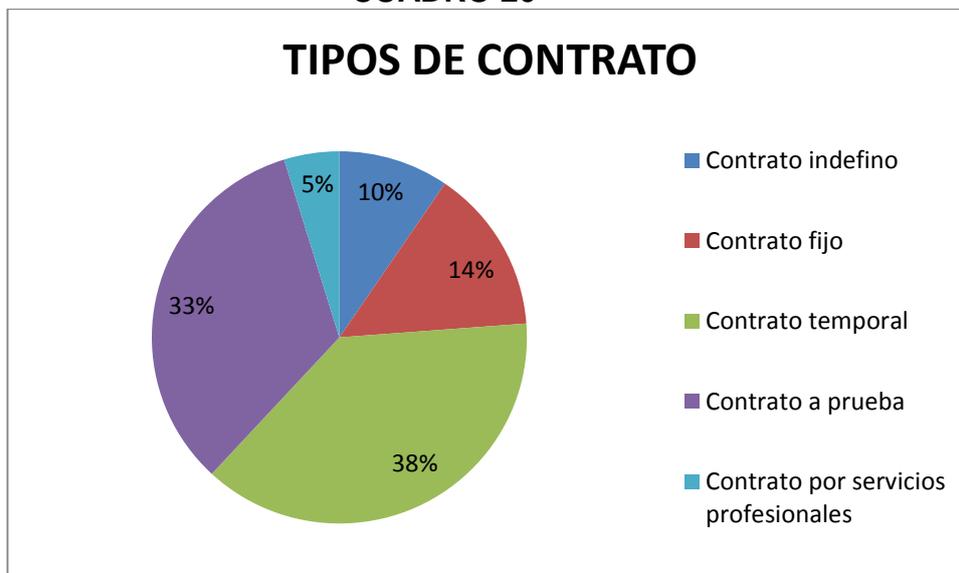
**CUADRO 16  
TIPOS DE CONTRATO**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Contrato indefino	2	10%
Contrato fijo	3	14%
Contrato temporal	8	38%
Contrato a prueba	7	33%
Contrato por servicios profesionales	1	5%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados de UNIHOTEL

**Elaboración:** La autora

**CUADRO 20**



**INTERPRETACIÓN**

El 10% indica tener un contrato de tipo indefinido, el 14% es contrato fijo, el 38% contrato temporal, el 33% contrato a prueba, mientras que el 5% es contrato por servicios profesionales, al analizar los datos obtenidos la empresa ofrece estabilidad laboral sólo en esporádicos casos, puesto que algunos de ellos son contratados solo de manera ocasional, están a prueba o por servicios profesionales.

**Pregunta 14. La empresa le facilitó la integración a la empresa a través de:**

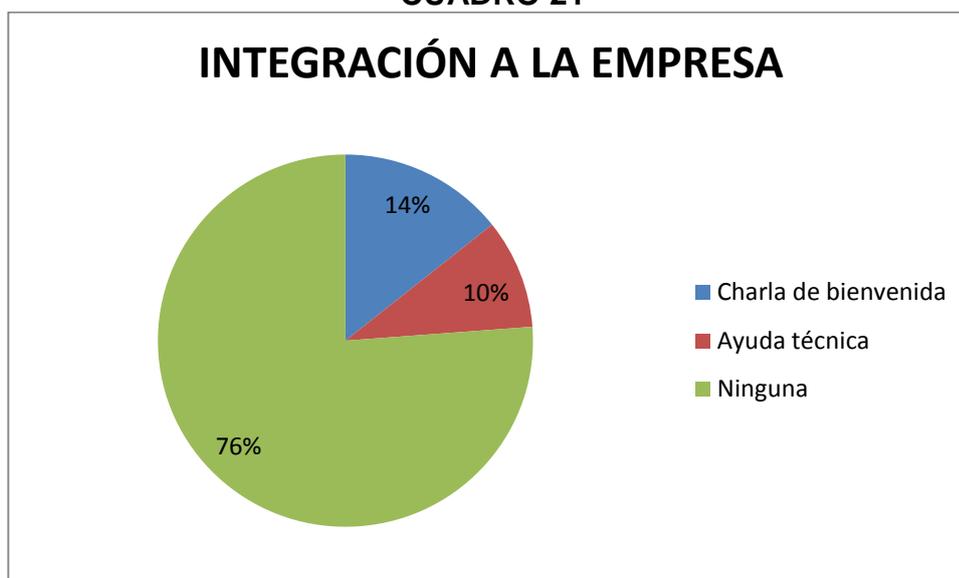
**CUADRO 17  
INTEGRACIÓN A LA EMPRESA**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Charla de bienvenida	3	14%
Ayuda técnica	2	10%
Ninguna	16	76%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados de UNIHOTEL

**Elaboración:** La autora

**CUADRO 21**



### **INTERPRETACIÓN:**

El 14% de los encuestados afirma que recibió inducción mediante una charla de bienvenida, el 16% recibió inducción en el puesto mediante ayudas técnicas, y el 76% de los encuestados no recibieron ningún tipo de inducción lo que determina que la empresa debe desarrollar este tipo de herramientas, para que los empleados puedan cumplir mejor con sus funciones.

**Pregunta 15. ¿La empresa posee un manual de inducción?**

**CUADRO 18**  
**MANUAL DE INDUCCIÓN**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
NO	21	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados de UNIHOTEL

**Elaboración:** La autora

**CUADRO 22**



**INTERPRETACIÓN:**

El 100% de los empleados manifiesta que la empresa no tiene manual de inducción, analizados los resultados se determina que la falta de inducción en todos los empleados que laboran en la empresa hotelera UNIHOTEL, provoca que estos no pueden llegar a entender las actividades que deben desarrollar de manera adecuada.

**Pregunta 16. ¿La empresa le brinda capacitación constante en el puesto que desempeña actualmente?**

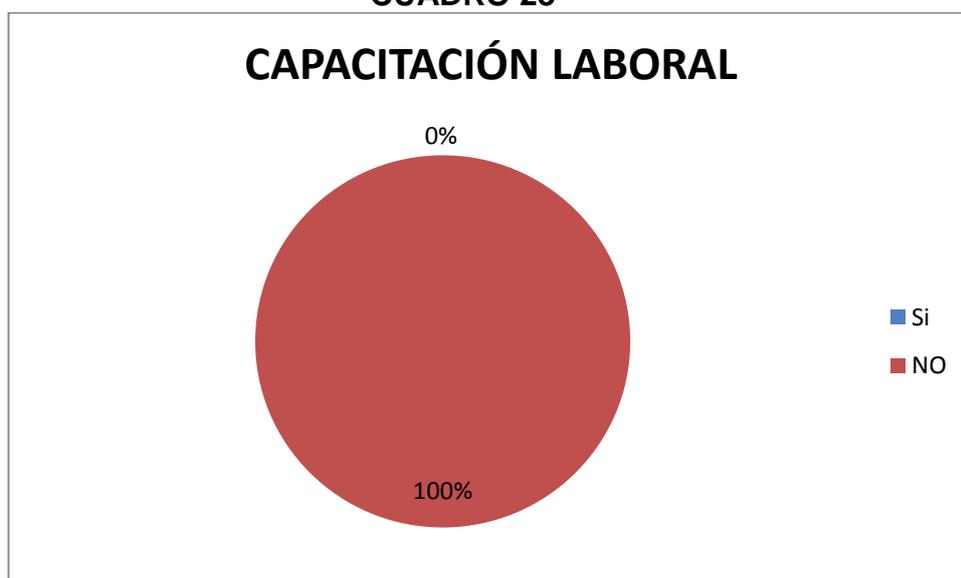
**CUADRO 19**  
**CAPACITACIÓN LABORAL**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
NO	21	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados de UNIHOTEL

**Elaboración:** La autora

**CUADRO 23**



### **INTERPRETACIÓN**

El 100% de los encuestados afirma que no se les capacita en la empresa hotelera UNIHOTEL los datos revelan que los empleados no son capacitados continuamente, por consiguiente los subordinados no se encuentren conformes.

**Pregunta 17. ¿Considera importante que se capacite al personal con la finalidad de aumentar la eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo?**

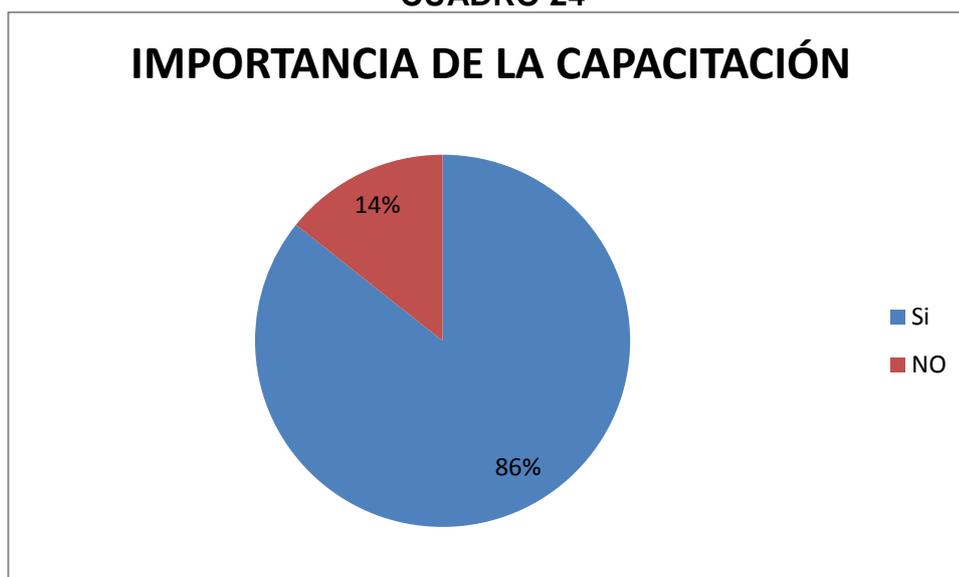
**CUADRO 20**  
**IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	86%
NO	3	14%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados de UNIHOTEL

**Elaboración:** La autora

**CUADRO 24**



### **INTERPRETACIÓN**

Con respecto a la importancia de la capacitación, el 86% considera que es trascendental importancia, mientras que el 14% opina lo contrario, lo que determina que la capacitación debería ser constante con el propósito de que la empresa se fortalezca.

**Pregunta 18. ¿Considera usted que el sueldo que percibe está acorde con las funciones que desempeña?**

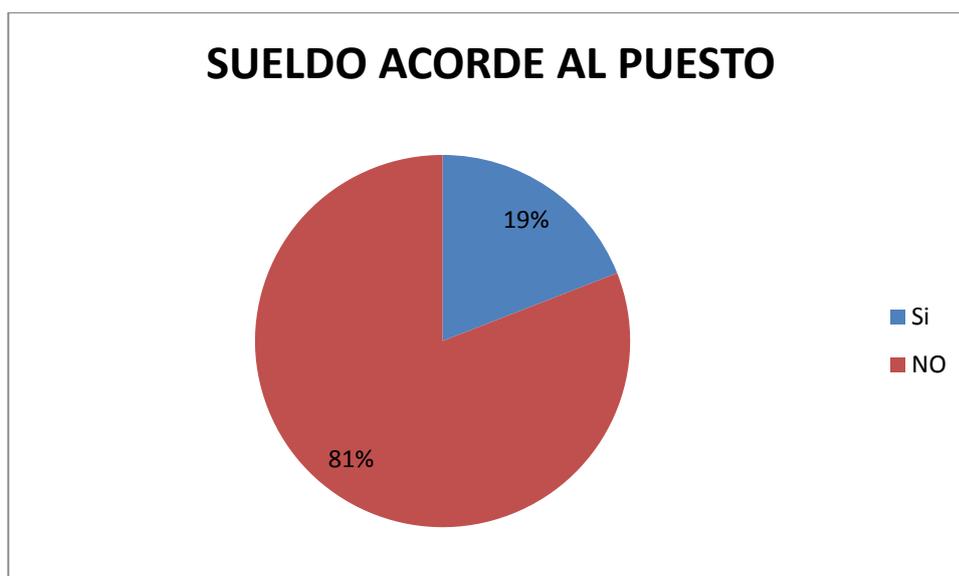
**CUADRO 21**  
**SUELDO ACORDE AL PUESTO**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	19%
NO	17	81%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados de UNIHOTEL

**Elaboración:** La autora

**CUADRO 25**



### **INTERPRETACIÓN**

Del 100% de los empleados, el 19% está de acuerdo con el sueldo que perciben en empresa hotelera UNIHOTEL, mientras que el 81% no lo está, lo que trae como consecuencia el descontento de los subordinados quienes no se sienten satisfechos con el sueldo que reciben en la institución.

## **g. DISCUSIÓN**

Luego de la aplicación de encuestas a los empleados de, se detectó que la mayoría de las personas que trabajan en la empresa se encuentran laborando desde hace 2 años, demostrando que el lugar de trabajo no es estable.

UNIHOTEL no posee estructura orgánica establecida, y esto está ocasionando serios problemas de desorganización en la empresa, ya que al no existir esta herramienta administrativa no se la puede comparar con otras organizaciones ni aclarar rápidamente las incongruencias que existen actualmente en la empresa como son fallas de control del personal, duplicidad de funciones, etc.

Por otro lado se debe mencionar que gran parte del personal poseen un nivel de estudios secundarios ya que en esta empresa la mayor parte de los cargos no necesitan preparación universitaria es decir los empleados están acordes al perfil que requiere la empresa.

Al indagar acerca de los medios que se utilizan para el ingreso de nuevos empleados se determinó que únicamente la mayoría del personal que actualmente labora en la empresa ingresaron por anuncios en el periódico; y la minoría fueron contratados por otros medios, lo cual no es factible para la entidad, teniendo en cuenta que una organización debe poseer personal capacitado de acuerdo al cargo que va a ocupar, con el fin de llevar a cabo de manera ágil y oportuna las actividades que tienen a su cargo.

La totalidad de los empleados de la empresa UNIHOTEL señalan que a su ingreso no se les hizo la entrega de un documento escrito en el cual se les dé a conocer sus funciones y responsabilidades dando lugar a que en la empresa

exista un desconocimiento total de las funciones que cada empleado debe desempeñar según el cargo que le corresponde.

La empresa carece de un Manual de Funciones, es decir que no cuenta con una herramienta que permita administrar de manera eficiente el talento humano que posee la empresa. Esta situación se torna negativa para la empresa puesto que un manual permitiría el análisis de las funciones que se desarrollan en cada puesto de trabajo así como la determinación del nivel jerárquico y la distribución de responsabilidades contribuyendo a una mejor administración del personal.

Para que una persona ingrese a la empresa deben reunir algunos requisitos básicos como son: ser mayor de edad, no tener antecedentes penales, gozar de todos los derechos de ciudadanía y certificados de honorabilidad. A pesar de haber definido ciertas características para el ingreso a la empresa, estas no hacen referencia a requerimientos como formación, experiencia, etc., factores determinantes a la hora de obtener resultados positivos en la proactividad de la empresa.

En cuanto a los contratos, estos se manejan en cinco tipos: Contrato indefinido, Contrato fijo, Contrato temporal, Contrato a prueba, Contrato por servicios profesionales, y por ende al alto nivel de insatisfacción de los empleados.

Según declaraciones de los directivos a los empleados de reciente ingreso se les da a conocer las actividades que van a realizar verbalmente. Este no garantiza que el nuevo empleado tenga conocimiento de todas las funciones que debe desarrollar en su nuevo cargo, dificultando su adaptación.

## **PROPUESTA DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGÁNICA**

UNIHOTEL es una empresa dedicada a prestar servicios de alojamiento en la ciudad de Loja.

La empresa UNIHOTEL de la ciudad de Loja, debe establecer un organigrama que esté vinculado a los cargos que posee, en virtud de que cada integrante de la empresa tenga la posibilidad de verificar el área donde debe laborar, quien es la persona que le supervisa y a quien debe presentar el informe relacionado a las actividades que cumple en la empresa, por lo manifestado anteriormente se ha establecido los niveles jerárquicos que tendrá la empresa estableciendo la nueva estructura organizativa y un organigrama en virtud a las necesidades de la empresa UNIHOTEL, el mismo que se muestra a continuación.

### **Nivel directivo**

Las funciones principales son; legislar políticas, crear y normas procedimientos que debe seguir la organización.

### **Nivel ejecutivo**

Es el responsable del manejo de la organización, su función consistente en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la empresa.

**Nivel asesor**

Su función dentro de la empresa será aconsejar, informa, prepara proyectos en materia jurídica, y demás áreas que tenga que ver con la empresa

**Nivel auxiliar o de apoyo**

Su función será apoyar a los otros niveles administrativos, en la prestación de servicios, en forma oportuna y eficiente.

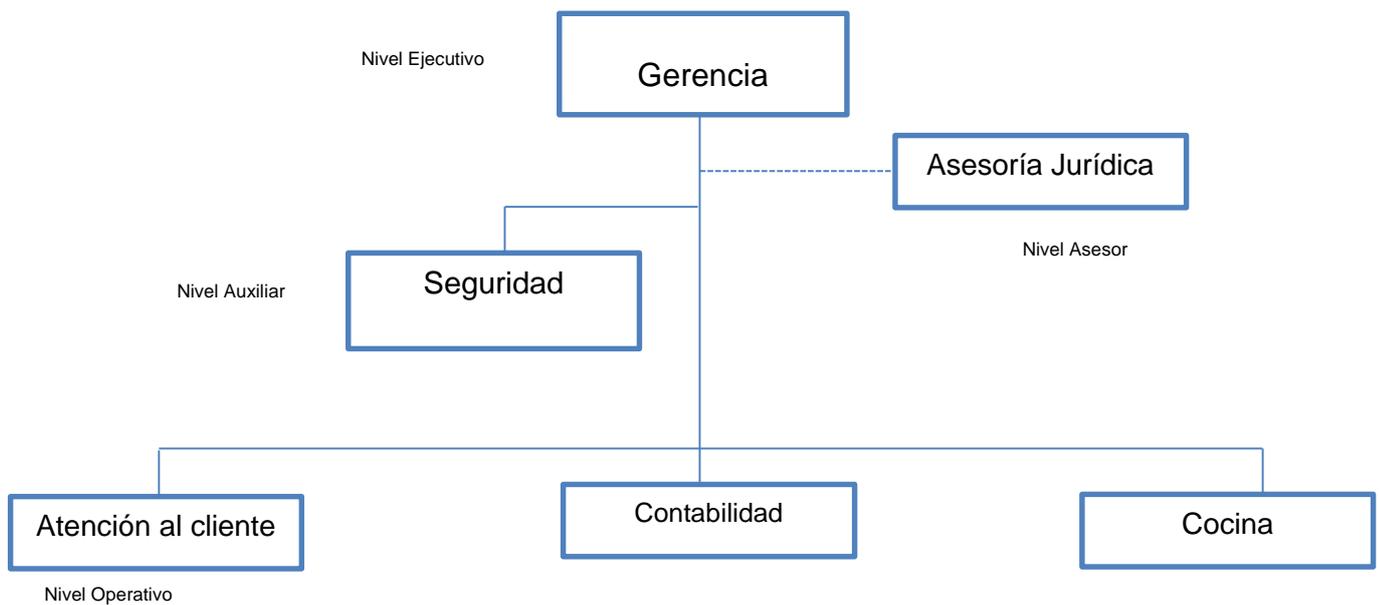
**Nivel operativo**

Será el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la prestación del servicio y comercialización.

**PROPUESTA DE LA ESTRUCTURAL ORGÁNICA PARA LA EMPRESA  
“UNIHOTEL CIA LTDA.”**

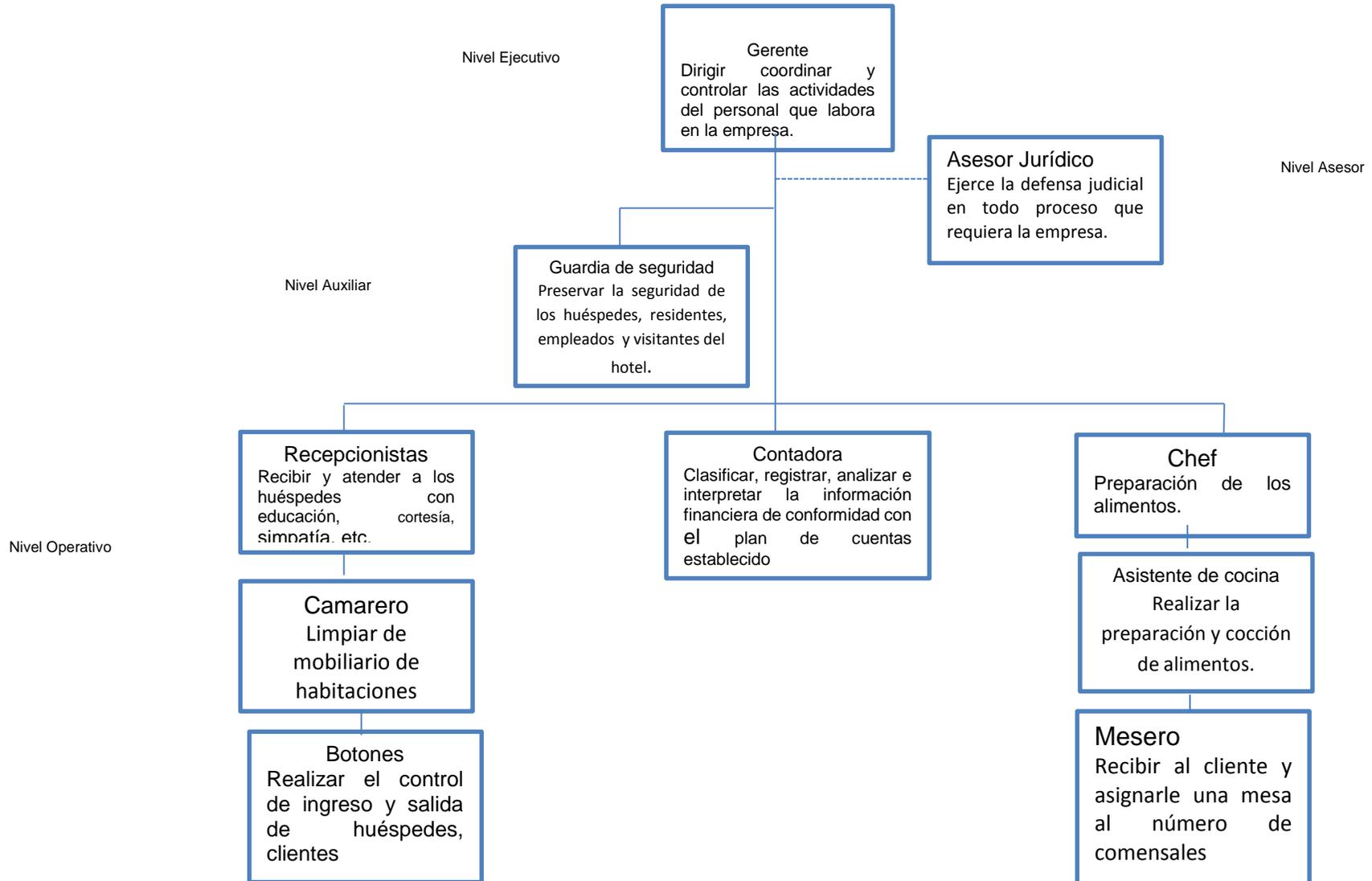
**GRÁFICO 26**

**UNIHOTEL CIA LTDA.  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



**GRÁFICO 27  
UNIHOTEL CIA LTDA.**

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL**



**CUADRO 22**  
**MATRIZ DE LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA**  
**ELABORACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DEL UNIHOTEL**

	<b>MISION</b>	<b>VISION</b>
<b>TEMÁTICA</b>	<b>LO QUE TENEMOS Y NO QUEREMOS PERDER</b>	<b>LO QUE TENEMOS Y QUEREMOS DESARROLLAR A CINCO AÑOS.</b>
Liderazgo	Participación en el Mercado.	Liderar en el mercadeado.
Categoría	Nombre propio y fácil captar.	Ser los primeros y mejores
Posicionamiento	Talento humano.	Ofrecer nuestros servicios
Perspectiva	Infraestructura moderna.	Permanencia en la mente de los clientes.
Sacrificio	Clientes efectivos.	Aumentar los ingresos
Éxitos	Hacerse conocer a nivel provincial e interprovincial.	Incrementar campañas publicitarias más agresivas
Participación	Aumentar el número de clientes	Prestigio y reconocimiento.
Creatividad	Campañas publicitarias	Fidelidad de los clientes
Recursos	Cuñas publicitarias	Permanencia en el mercado.
Promoción	Eficiente servicio	Poder satisfacer los gustos y preferencias de los clientes
Publicidad	Ambiente laboral satisfactorio.	Poseer personal calificado

**Fuente:** Elementos que intervienen en la elaboración de la misión y visión.

**Elaboración:** La autora.

## MISIÓN Y VISIÓN PROPUESTA PARA EL UNIHOTEL

### MISIÓN.

*“Ofrecer a nuestros clientes servicios de hospedaje de excelente calidad a precios convenientes y competitivos, a diferencia de la competencia, sustentando el servicio en la generación de rentabilidad mutua, con principios de responsabilidad social y transparencia, y de esta manera contribuir a la formación de una cultura empresarial que aporte a la dinamización y desarrollo de país.”*

### VISIÓN

*“Ser líder en el campo de la hotelería, no sólo en la ciudad de Loja o Provincia, sino también en toda la Región Sur del Ecuador al brindar un alojamiento de excelente calidad con servicio completo a los huéspedes, utilizando la tecnología acorde a la actualidad”.*

### Políticas

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Constancia.
- Respeto.
- Honradez.

## **PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES**

### **Introducción**

El presente Manual ha sido elaborado en base a los requerimientos de los diferentes cargos en la empresa hotelera UNIHOTEL, contiene 10 hojas de funciones las cuales contienen básicamente, el código que usará cada cargo, las funciones específicas para cada cargo , así como también se ha definido la misión de cada puesto, las destrezas necesarias para el desarrollo de las actividades inherentes a él y los requisitos mínimos que debe tener el aspirante al cargo, como educación, experiencia, y requisitos adicionales.

Este documento pretende implementar en la empresa hotelera UNIHOTEL una herramienta administrativa que evite duplicidad de funciones, y permita optimizar el tiempo de cada actividad, lo que redundará en mayores beneficios para empresa.

## MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO PARA UNIHOTEL

<b>HOTEL UNIHOTEL DE LA CIUDAD DE LOJA</b>
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>
<p><b>Código:</b> 01</p> <p><b>Nombre del Puesto:</b> GERENTE- ADMINISTRADOR</p> <p><b>Departamento:</b> GERENCIA</p> <p><b>A quien reporta:</b></p>
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b>
<p>Realizar funciones relevantes de la organización, ejecución, control del hotel en general y desenvolvimiento oportuno y eficaz de los subordinados.</p>
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir coordinar y controlar las actividades del personal que labora en la empresa.</li> <li>• Organiza en forma coordinada los recursos económicos, financieros, humanos, materiales, etc.</li> <li>• Ejecuta el plan de acción trazado.</li> <li>• Controla la ejecución del plan para realizar los ajustes correspondientes.</li> <li>• Ejerce la representación legal, judicial del hotel.</li> <li>• Supervisar el trabajo de los empleados del hotel.</li> <li>• Tomar decisiones financieras y de personal.</li> <li>• Dar soluciones a los problemas que se presenten en la empresa.</li> <li>• Asignar presupuesto para la capacitación del personal.</li> <li>• Contratación de personal.</li> </ul>
<b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa, autoridad y liderazgo para el desempeño de las actividades.</li> <li>• Responsabilidad en el manejo administrativo de la empresa.</li> <li>• Excelente presencia, don de gente, hábil negociador.</li> <li>• Constituye el representante legal de la empresa.</li> </ul>
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en administración.</li> <li>• Título tercer nivel en administración turística o de empresas.</li> <li>• Experiencia mínima 2 años en cargos similares o afines.</li> </ul>

<b>HOTEL UNIHOTEL DE LA CIUDAD DE LOJA</b>
<p><b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b></p> <p><b>Código:</b> 02</p> <p><b>Nombre del Puesto:</b> ASESOR</p> <p><b>Departamento:</b> ASESORÍA JURÍDICA</p> <p><b>A quien reporta:</b> Gerente</p>
<p><b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b></p> <p>Comunicar, aconsejar y asesorar sobre asuntos legales de la empresa.</p>
<p><b>FUNCIONES DEL PUESTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejerce la defensa judicial en todo proceso que requiera la empresa.</li> <li>• Mantener constantemente informado sobre el avance de los litigios legales de la empresa, al señor Gerente.</li> <li>• Sugerir al Gerente sobre cualquier asunto de forma legal.</li> <li>• Facilitar adecuadamente toda la información que sustente cada uno de los conflictos judiciales a su cargo.</li> <li>• Atender asuntos judiciales de la empresa.</li> <li>• Asesorar en asuntos legales a directivos y ejecutivos.</li> <li>• Representar legalmente a la empresa en asuntos judiciales.</li> <li>• Defender las acusas justas de la empresa.</li> <li>• Asistir a sesiones de la empresa cuando se considere necesario su presencia.</li> <li>• Todos los demás que le asignaren los inmediatos superiores.</li> </ul>
<p><b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa, autoridad y liderazgo para el desempeño de las actividades.</li> <li>• Responsabilidad en el manejo legal de la empresa.</li> <li>• Conocimientos sólidos en el área legal</li> </ul> <p><b>REQUISITOS MÍNIMOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctor en Jurisprudencia</li> <li>• Experiencia mínima 1 año en cargos similares o afines.</li> </ul>

<b>HOTEL UNIHOTEL DE LA CIUDAD DE LOJA</b>
<p><b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b></p> <p><b>Código:</b> 03</p> <p><b>Nombre del Puesto:</b> RECEPCIONISTAS</p> <p><b>Departamento:</b> ATENCIÓN AL CLIENTE</p> <p><b>A quien reporta:</b> GERENTE</p>
<p><b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b></p> <p>Recibir y atender a los clientes toda su estadía, incluyendo la salida de los mismos así como informar de todos los servicios que ofrece el hotel.</p>
<p><b>FUNCIONES DEL PUESTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y atender a los huéspedes con educación, cortesía, simpatía, etc.</li> <li>• Dar información general del Hotel.</li> <li>• Asignar las habitaciones de acuerdo a la disponibilidad.</li> <li>• Lleva el control de las llaves.</li> <li>• Revisa el reporte de las habitaciones hecho por la camarera</li> <li>• Atender las reservas que se produzcan.</li> <li>• Firma los comprobantes de recibo y archivarlos.</li> <li>• Tomar nota de reuniones y toma notas y redacta oficios.</li> <li>• Receptar llamadas telefónicas así como mensajes de los clientes.</li> </ul>
<p><b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere iniciativa y predisposición para el cumplimiento de las actividades.</li> <li>• Organización adecuada de la documentación que reposa bajo su responsabilidad.</li> </ul>
<p><b>REQUISITOS MÍNIMOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional en Hotelería y Turismo o egresado en carreras afines.</li> <li>• Cursos de relaciones humanas.</li> <li>• Conocimiento en administración.</li> <li>• Eficiencia y discreción en el cumplimiento de actividades.</li> <li>• Experiencia mínima 1 años en cargos similares.</li> <li>• Cursos de idioma extranjero (inglés).</li> </ul>

<b>HOTEL UNIHOTEL DE LA CIUDAD DE LOJA</b>
<p><b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b></p> <p><b>Código:</b> 04</p> <p><b>Nombre del Puesto:</b> CONTADORA</p> <p><b>Departamento:</b> CONTABILIDAD</p> <p><b>A quien reporta:</b> GERENTE</p> <p><b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b></p> <p>Llevar el sistema integrado de contabilidad de la empresa.</p>
<p><b>FUNCIONES DEL PUESTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido</li> <li>• Preparar y presentar informes sobre la situación financiera</li> <li>• Elaborar presupuestos y plan de cuentas.</li> <li>• Elaborar los roles de pago para los trabajadores de la empresa.</li> <li>• Suscribir conjuntamente con los administradores los comprobantes de pago.</li> <li>• Preparar y presentar las declaraciones tributarias</li> <li>• Asesorar a los asociados en materia crediticia, cuando sea requerido</li> <li>• Las demás funciones inherentes a su cargo.</li> </ul>
<p><b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere iniciativa y predisposición para el cumplimiento de las actividades.</li> <li>• Organización adecuada de la documentación que reposa bajo su responsabilidad.</li> </ul>
<p><b>REQUISITOS MÍNIMOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional en Hotelería y Turismo o egresado en carreras afines.</li> <li>• Cursos de relaciones humanas.</li> <li>• Conocimiento en administración.</li> <li>• Eficiencia y discreción en el cumplimiento de actividades.</li> <li>• Experiencia mínima 1 años en cargos similares.</li> <li>• Conocimiento de un idioma extranjero de preferencia inglés.</li> </ul>

<b>HOTEL UNIHOTEL DE LA CIUDAD DE LOJA</b>
<p><b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b></p> <p><b>Código:</b> 05</p> <p><b>Nombre del Puesto:</b> CHEF</p> <p><b>Departamento:</b> COCINA</p> <p><b>A quien reporta:</b> GERENTE</p>
<p><b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b></p> <p>Preparar los alimentos con una combinación de exquisitez, estética, y un arte culinario a fin de proporcionar una óptima impresión y atraer la demanda de la clientela.</p>
<p><b>FUNCIONES DEL PUESTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de los alimentos.</li> <li>• Elaboración de platos fríos y calientes para carta.</li> <li>• Preparar el buffet.</li> <li>• Preparación de todo tipo de pasteles.</li> <li>• Manejo de personal de cocina.</li> <li>• Elaborar las lista de requerimientos para suministros de alimentos para el hotel.</li> <li>• Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</li> <li>• Controlar la caducidad de los alimentos que son suministrados.</li> <li>• Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>• Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</li> </ul>
<p><b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere iniciativa y predisposición para el cumplimiento de las actividades.</li> <li>• Organización adecuada de la documentación que reposa bajo su responsabilidad.</li> </ul>
<p><b>REQUISITOS MÍNIMOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Chef o egresado en carreras afines.</li> <li>• Conocimiento de Garnish y decoración.</li> <li>• Edad de 25 a 40 años.</li> <li>• Disponibilidad de Tiempo.</li> </ul>

<b>HOTEL UNIHOTEL DE LA CIUDAD DE LOJA</b>
<p><b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b></p> <p><b>Código:</b> 06</p> <p><b>Nombre del Puesto:</b> CAMARERA</p> <p><b>Departamento:</b> ATENCIÓN AL CLIENTE</p> <p><b>A quien reporta:</b> RECEPCIÓN</p>
<p><b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b></p> <p>Mantener la limpieza del hotel, habitaciones, pasillos, oficinas, áreas comunes, lavado y planchado de lencería de ropa correcta que permite una estancia confortable al huésped.</p>
<p><b>FUNCIONES DEL PUESTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpiar de mobiliario de habitaciones.</li> <li>• Limpiar diariamente de baños.</li> <li>• Limpiar cristales y espejos.</li> <li>• Lavar y planchar ropa de clientes.</li> <li>• Cambiar de sábanas de habitaciones,</li> <li>• Informar de habitaciones averiadas.</li> <li>• Limpieza de paredes y pisos de habitaciones y áreas del Hotel.</li> <li>• Mantener comunicación con el recepcionista para determinar las habitaciones que se deben limpiar de acuerdo a la demanda.</li> </ul>
<p><b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar a recepción.</li> <li>• Agilidad y rapidez en el desempeño de funciones.</li> <li>• El puesto requiere de gran responsabilidad y conocimientos y procedimientos de relaciones humanas y servicio al cliente.</li> <li>• Organización adecuada de la documentación que reposa bajo su responsabilidad.</li> </ul>
<p><b>REQUISITOS MÍNIMOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en Limpieza y arreglo de habitaciones.</li> <li>• Disponibilidad de Tiempo</li> <li>• Título profesional en Hotelería y Turismo o egresado en carreras afines.</li> <li>• Cursos de relaciones humanas.</li> <li>• Conocimiento en administración.</li> <li>• Conocimiento de un idioma extranjero de preferencia inglés.</li> </ul>

<b>HOTEL UNIHOTEL DE LA CIUDAD DE LOJA</b>
<p><b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b></p> <p><b>Código:</b> 07</p> <p><b>Nombre del Puesto:</b> ASISTENTE DE COCINA</p> <p><b>Departamento:</b> COCINA</p> <p><b>A quien reporta:</b> CHEF</p>
<p><b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b></p> <p>Ejecución de labores asistentes de cocina otorgadas por el chef.</p>
<p><b>FUNCIONES DEL PUESTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la preparación y cocción de alimentos.</li> <li>• Participar con alguna autonomía y responsabilidad en las elaboraciones de cocina bajo supervisión.</li> <li>• Mantener en orden y limpieza el área de cocina.</li> <li>• Realizar las funciones de recepción de materia prima bajo la supervisión y directrices emanadas directamente por su superior.</li> <li>• Organizar armarios y refrigeradores de la cocina</li> <li>• Lavar, pelar y cortar verduras y pescados, para la elaboración de salsas, ensaladas y fondos.</li> <li>• Mantener ordenados los utensilios y demás materiales necesarios para la realización del trabajo.</li> <li>• Preparar platos para los que haya recibido oportuno adiestramiento.</li> <li>• Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato superior, dentro de su campo de acción.</li> </ul>
<p><b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar a alimentación y bebidas.</li> <li>• Agilidad y rapidez en el desempeño de funciones.</li> <li>• Requiere iniciativa y criterio para su ejecución.</li> </ul>
<p><b>REQUISITOS MÍNIMOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional en Hotelería y Turismo o egresado en carreras afines.</li> <li>• Un año de experiencia en labores similares</li> <li>• Edad de 25 a 40 años.</li> <li>• Disponibilidad de Tiempo.</li> </ul>

<b>HOTEL UNIHOTEL DE LA CIUDAD DE LOJA</b>
<p><b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b></p> <p><b>Código:</b> 08</p> <p><b>Nombre del Puesto:</b> MESERO</p> <p><b>Departamento:</b> COCINA</p> <p><b>A quien reporta:</b> CHEF</p>
<p><b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b></p> <p>Atender correctamente a los clientes, huéspedes del hotel para que tengan una buena imagen del mismo.</p>
<p><b>FUNCIONES DEL PUESTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir al cliente y asignarle una mesa de acuerdo al número de comensales.</li> <li>• Ofrecer la carta menú.</li> <li>• Tomar la orden correspondiente a los clientes y llevarla a la cocina para que se inicie la preparación de platillos.</li> <li>• Recibir de la cocina los platillos respectivos.</li> <li>• Servirá cada uno de los comensales el platillo correspondiente.</li> <li>• Llevar la comanda a la caja para que se elabore la cuenta correspondiente y entregar al cliente.</li> <li>• Realizar el montaje y desmontaje de las mesas de restaurar y de los salones cuando haya algún evento.</li> <li>• Realizar el servicio a cuartos cuando se requiera.</li> </ul>
<p><b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar a alimentación y bebidas.</li> <li>• Agilidad y rapidez en el desempeño de funciones.</li> <li>• Amabilidad, buena presentación, responsabilidad, honradez y puntualidad.</li> <li>• Facilidad de expresión verbal, buena expresión, amabilidad para llevar charolas.</li> </ul>
<p><b>REQUISITOS MÍNIMOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de bachiller.</li> <li>• Un año de experiencia en labores similares</li> <li>• Edad de 18 a 35 años.</li> <li>• Disponibilidad de Tiempo.</li> </ul>

<b>HOTEL UNIHOTEL DE LA CIUDAD DE LOJA</b>
<p><b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b></p> <p><b>Código:</b> 09</p> <p><b>Nombre del Puesto:</b> GUARDIA DE SEGURIDAD</p> <p><b>Departamento:</b> SEGURIDAD</p> <p><b>A quien reporta:</b> GERENTE</p>
<p><b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b></p> <p>Ejecución de labores de custodia y vigilancia de bienes e instalaciones del hotel.</p>
<p><b>FUNCIONES DEL PUESTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservar la seguridad de los huéspedes, residentes, empleados y visitantes del hotel.</li> <li>• Prevención de incidentes de trabajo.</li> <li>• Verificar la identidad de todos los visitantes del hotel.</li> <li>• Realizar recorridos en el área bajo su vigilancia y reportar novedades.</li> <li>• Proteger tanto a las personas como a la propiedad y a toda clase de bienes</li> <li>• Intervenir en evitación y extinción de incendios, siniestros y accidentes en general.</li> <li>• Evitar la presencia de perros y otro tipo de animales ajenos al hotel.</li> <li>• Manejar armas asignadas por el hotel</li> <li>• Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato superior, dentro de su campo de acción.</li> </ul>
<p><b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sujeto a normas procedimientos e instrucciones.</li> <li>• Agilidad y rapidez en el desempeño de funciones.</li> <li>• Requiere iniciativa y criterio para su ejecución.</li> </ul>
<p><b>REQUISITOS MÍNIMOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Bachiller.</li> <li>• Un año de experiencia</li> <li>• Edad de 25 a 40 años.</li> <li>• Disponibilidad de Tiempo.</li> <li>• Libreta Militar</li> </ul>

<b>HOTEL UNIHOTEL DE LA CIUDAD DE LOJA</b>
<p><b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b></p> <p><b>Código:</b> 10</p> <p><b>Nombre del Puesto:</b> BOTONES</p> <p><b>Departamento:</b> ATENCIÓN AL CLIENTE</p> <p><b>A quien reporta:</b> GERENTE</p>
<p><b>NATURALEZA DEL TRABAJO</b></p> <p>Ejecución de labores de control, mantenimiento y aseo del hotel.</p>
<p><b>FUNCIONES DEL PUESTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el control de ingreso y salida de huéspedes, clientes y personal del hotel.</li> <li>• Realizar el control, mantenimiento y aseo del lobby del hotel.</li> <li>• Realizar actividades relacionadas con el aseo de sanitarios del restaurante.</li> <li>• Conocer las áreas del hotel, con respectiva ubicación de las oficinas, y servicios que ofrecen cada uno de los empleados que laboran en ellas.</li> <li>• Llevar el equipaje de los huéspedes hasta sus habitaciones</li> <li>• Asesorar al cliente sobre lugares de esparcimiento de la ciudad</li> <li>• Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato superior, dentro de su campo de acción.</li> </ul>
<p><b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sujeto a normas procedimientos e instrucciones.</li> <li>• Agilidad y rapidez en el desempeño de funciones.</li> <li>• Requiere iniciativa y criterio para su ejecución.</li> </ul>
<p><b>REQUISITOS MÍNIMOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Bachiller.</li> <li>• Un año de experiencia</li> <li>• Edad de 18 a 35 años.</li> <li>• Disponibilidad de Tiempo.</li> </ul>

**PROPUESTA DEL REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO  
PARA LA EMPRESA HOTELERA UNIHOTEL DE LA CIUDAD DE  
LOJA.**

(Reclutamiento, Selección, Inducción, Contratación, Capacitación e Integración)

El Gerente de la empresa conjuntamente con los directivos de la empresa considerando:

1. QUE la organización moderna valora en alto grado las capacidades y aptitudes que las personas tienen, y que éstas mantienen relación directa con los beneficios empresariales, por lo tanto, es necesario contar con un manual que potencie las virtudes intelectuales y las habilidades que puede ofrecer el candidato, para desarrollar el talento humano logrando un mayor grado de eficiencia en la organización y que ello mejorará notablemente el proceso de reclutamiento, selección, contratación e introducción del nuevo colaborador más idóneo.
2. QUE es indiscutible la importancia para la Empresa, el contar con las personas adecuadas, en los puestos precisos.
3. QUE de no conseguir este objetivo la empresa obtendría menores beneficios.
4. QUE el UNIHOTEL necesita contar con recursos humanos de calidad.
5. QUE de implementarse un Manual de Funciones y Reglamento

de Admisión y Empleo para la empresa hotelera UNIHOTEL permitirá contar con el empleado adecuado a las funciones que tiene que desempeñar.

6. En uso de sus atribuciones que cada cargo amerita (Gerente, Jefe de Talento Humano)

### **ACUERDA**

Expedir el presente Reglamento para normar el proceso de Admisión y Empleo de personal para la empresa; en el que constan los siguientes articulados

## **CAPÍTULO PRIMERO**

### **DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL PRESENTE REGLAMENTO**

- **ARTICULO PRIMERO.-** El presente Reglamento Interno de Admisión y Empleo regula las relaciones Obrero-Patronales entre la Empresa UNIHOTEL y el personal de Trabajadores (funcionarios, empleados y obreros) que presta sus servicios en la misma en todas sus áreas, dependencias, departamentos, sistemas, oficinas, sucursales; en general, en los lugares de trabajo, sin consideración a la clase o modalidad de contrato de bajo que los vincule con la empresa, dependiente de sus funciones o jerarquías, respetándose las disposiciones contenidas en el contrato colectivo de trabajo así como del Código de trabajo y más leyes conexas. Como consecuencia de lo antes mencionado, las normas estipuladas en este instrumento se

considerarán incorporadas a toda relación jurídica contractual de naturaleza laboral existente, así como también a cada Contrato Individual de Trabajo que se celebre con fecha posterior a la aprobación de este Reglamento Interno. Para efectos de este Reglamento, a UNIHOTEL. , se le podrá denominar también: La ADMINISTRACIÓN, la EMPRESA, la EMPRESA, o como EL EMPLEADOR; y al personal de Trabajadores individual o colectivamente considerado, simplemente como los Trabajadores, según el caso. Para efectos de responsabilidad patronal UNIHOTEL, de sus trabajadores, sin perjuicio de determinado en su estatuto social, se sujetará a lo determinado en el artículo 36 del Código de Trabajo.

- **ARTÍCULO SEGUNDO.-** El presente Reglamento es de aplicación obligatoria en las oficinas administrativas e instalaciones que mantiene la empresa UNIHOTEL, y las que posteriormente pueda establecerse en la ciudad de Loja, y que la administración determine que se aplique dentro de las relaciones Obrero – Patronales Como consecuencia de lo expuesto en el párrafo que antecede, todo Trabajador de la Empresa queda sujeto al cumplimiento de las disposiciones prescritas en este Reglamento, no siendo su desconocimiento causa eximente de responsabilidad para ninguno de los Trabajadores.
  
- **ARTÍCULO TERCERO.-** Para dar cumplimiento a los dispuesto en el Artículo 64 del Código de Trabajo, y con el objeto de que los Trabajadores conozcan las disposiciones prescritas en este

Reglamento, la ADMINISTRACIÓN mantendrá en exhibición permanente en sitios visibles y en los distintos lugares de trabajo, copia autenticada de este instrumento junto con la copia legalizada de los horarios de trabajo, aprobados por las respectivas autoridades de trabajo. Sin perjuicio de entregarle un ejemplar del presente Reglamento aprobado por cada trabajador.

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **DE LA CLASIFICACIÓN INTERNA, ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL, DE TRABAJADORES**

- **ARTÍCULO CUARTO.-** Son trabajadores de UNIHOTEL, todas las personas que presten sus servicios lícitos y personales para la Empresa en virtud de sus respectivos Contratos Individuales de Trabajo, siempre y cuando perciban remuneración directa de la Empresa.
- **ARTÍCULO QUINTO.-** Para efectos de ordenamiento interno – administrativo, los Trabajadores de UNIHOTEL, se dividen en Funcionarios, Empleados, Obreros.

## **CAPÍTULO TERCERO**

### **DE LA ADMISIÓN Y REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**

- **ARTÍCULO SEXTO.-** La admisión de Trabajadores es potestativa de la ADMINISTRACIÓN, debiendo él o los aspirantes proporcionar en la solicitud de empleo, de manera clara y verás, obligatoria y fielmente,

todos los datos que les sean requeridos, a fin de hacerlos constar en el Registro que para el efecto lleva la Empresa. Tales requisitos, entre otros, son los siguientes:

- ✓ Nombres y apellidos completos, edad, estado civil, profesión u ocupación, nacionalidad, dirección domiciliaria, y cargas familiares.  
En caso de que sea contratado, estas últimas podrían ser alegadas por el Trabajador previa la presentación de la documentación que las acredite legalmente como tales,
- ✓ Cédula de ciudadanía, o identidad, según el caso, certificado de votación, carnet de afiliación al Instituto de Seguridad Social (IESS), si lo tuviere, la presentación de libreta militar o su equivalencia, serán requisitos indispensables para la admisión de un trabajador de sexo masculino.
- ✓ Ser mayor de edad y encontrar en goce de los derechos de ciudadanía,
- ✓ Presentar certificados de trabajo de los últimos cinco años, si hubiera laborado durante dicho lapso. De solvencia moral, de salud, certificado de antecedentes personales, y según lo requiera la Empresa, de competencia o experiencia ocupacional o profesional.
- ✓ El o la aspirante deberán reunir requisitos adicionales, legales o administrativos que se le soliciten, los mismos que serán acorde al cargo a desempeñar.
- ✓ Si después de haber adquirido la calidad de Trabajador se descubriera falsedad o alteración en los datos o documentos presentados, el que

incurriere en tal evento será separado inmediatamente de la Empresa, ante lo dispuesto en el numeral segundo del artículo 316 del Código de Trabajo, en concordancia con lo dispuesto en el numeral 12 del Artículo Vigésimo Sexto del presente Reglamento.

- **ARTÍCULO SÉPTIMO.-** Cualquier cambio de domicilio deberá ser notificado por el Trabajador al Departamento de Recursos, comunicación que deberá efectuar en un término no mayor de cinco días contados a partir del momento en que ocurrió dicho cambio. De no cumplirse con esta obligación, la Administración considerará como domicilio del Trabajador la dirección que consta en los registros que para el caso lleva la Empresa. Información que como queda expresado en el Artículo anterior, es proporcionada por el Trabajador al momento de llenar el formulario de solicitud de admisión para laborar en la Empresa.

#### **CAPÍTULO CUARTO**

### **POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y PERIODO A PRUEBA**

#### **De Reclutamiento**

- **ARTÍCULO OCTAVO.-** Con el fin de velar por el acceso a las nuevas oportunidades para los empleados, la fuente de reclutamiento a utilizar para todo cargo vacante deberá ser de carácter mixta.
- **ARTÍCULO NOVENO.-** Los llamados a concurso no deberán contener sesgos de ningún tipo, ni requerir antecedentes personales que

excedan las exigencias del cargo y no estén referidas directamente a él. Dentro de los requisitos solicitados no podrán producirse distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional, discapacidades, orientación sexual u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.

- **ARTÍCULO DÉCIMO.-** El Departamento de recursos humanos receptorán las postulaciones espontáneas para formar parte de la base de datos de selección, siempre y cuando éstas se ajusten a los procedimientos establecidos.

### **De Selección**

- **ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO.-** Todo el proceso de selección debe estar basado en el perfil de competencias del cargo, los que a su vez deberán estar basados estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo, y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función
- **ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO.-** En los procesos de selección no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como por ejemplo, pruebas de embarazo.
- **ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO.-** En el reclutamiento y selección de recursos humanos, se efectuará en un marco de estricta ética.

- **ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO.-** El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones actitudinales, de personalidad y salud
- **ARTICULO DÉCIMO QUINTO.-** Cuando un Trabajador ingrese a laborar por primera vez en la Empresa, la determinación o asignación del lugar, sección o dependencia en la que prestará sus servicios, quedará a criterio exclusivo de la ADMINISTRACIÓN. Determinadas administrativamente las necesidades, para efectos de llenar las vacantes que se produzcan, cuando vayan a ser llenadas por Trabajadores de la Empresa, la Administración tomará en cuenta la capacidad del aspirante, sus conocimientos técnicos, culturales y académicos; de la misma manera tomará en cuenta sus antecedentes de trabajo, tales como actitud, índice de ausentismo, disciplina, desempeño, colaboración, etc., igual criterio en términos generales, se aplicará y se exigirá para cuando la vacante vaya a ser llenada por terceras personas.

#### **De Contratación**

- **ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO.-** Como norma general, todo Trabajador que ingrese por primera vez a prestar sus servicios en UNIHOTEL deberá suscribir un Contrato de Trabajo con inclusión de un período de prueba de hasta noventa días, al tenor de lo prescrito en el Artículo 15 del Código del Trabajo, salvo el caso de que se trate de labores que

por su naturaleza deban ejecutarse mediante la suscripción de Contratos de Trabajo de naturaleza ocasional, eventual, temporal, precaria o extraordinaria, así como también los de obra cierta y aquellos que hagan referencia a labores de tipo técnico o profesional. Sin embargo de lo expresado, y únicamente en lo que tiene que ver con la inclusión o no del período de prueba para los trabajadores de nuevo ingreso, como excepción y a criterio de la Administración, ésta podrá omitir tal particular cuando las labores para los que éstos sean contratados, por su especialización o técnica, así se lo considere conveniente. Los tipos de contrato que la empresa de servicios Hoteleros UNIHOTEL suscribirá son:

- a) Expreso o escrito
- b) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido y ocasional;
- c) A prueba:
- d) Por obra cierta, por tarea y destajo

Quienes bajo cualquier modalidad contractual de naturaleza laboral hayan prestado servicios en el pasado para empresa UNIHOTEL y reingresen a la empresa, deberán igualmente suscribir un contrato de trabajo a tiempo fijo o tiempo indefinido, pero sin cláusula de prueba, y se considerarán trabajadores estables sólo a partir del primer día del segundo año continuo de servicio, computado dicho tiempo de servicio desde la fecha de su nuevo ingreso. Sin perjuicio de que puedan ser

contratados bajo otras modalidades, como es el caso de eventuales, temporales, ocasionales o por obra cierta, modalidades que por su naturaleza no dan la calidad de estables, por cuanto este tipo de contratos no implican labores por más de un año de servicio continuo.

- **ARTICULO DÉCIMO SÉPTIMO.-** Los Trabajadores que fueren contratados en calidad de Empleados u Obreros, se ceñirán en la realización de sus ocupaciones a lo determinado en sus respectivos contratos.

#### **De Inducción**

- **ARTICULO DÉCIMO OCTAVO.-** Es responsabilidad de cada jefe de área el instrumentar la inducción al área y puesto correspondiente, de acuerdo a los siguientes puntos:
  - ✓ Indicar el nombre del puesto
  - ✓ Indicar el objetivo del puesto
  - ✓ Indicar las funciones
  - ✓ Establecer sus objetivos e indicar la forma en que será evaluado
  - ✓ Indicar el lugar exacto donde trabajará
  - ✓ Entregar el inventario de equipo, materiales y/o información
  - ✓ Explicar el procedimiento en el caso de un daño o mal funcionamiento de los equipos que están bajo su responsabilidad.
  - ✓ Dar a conocer el procedimiento para solicitar los elementos de oficina cuando lo requiera.

- ✓ Entrenar en el manejo adecuado del equipo y/o materiales
- ✓ Presentar al nuevo empleado con sus colaterales, subordinados y personal de las dependencias con quienes tendrá que trabajar.
- ✓ Indicar el horario de trabajo
- ✓ Designar un compañero de trabajo como tutor en el proceso de adaptación.

## **CAPITULO QUINTO**

### **CAPACITACIÓN DE PERSONAL**

- **ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO.-** La capacitación, es un transcurso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, que se orienta a desarrollar y actualizar conocimientos, aptitudes y actitudes en los miembros de una organización, mediante el cual el personal adquiere y desarrolla habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral, permitiendo con ello el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La Capacitación es un proceso continuo que debe responder a un verdadero diagnostico fundamentándose en necesidades reales y sectoriales específicas, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, así como la obligación de hacer el seguimiento sistemático de los resultados.

- Diagnóstico de problemas y áreas críticas.
- Evaluaciones de selección de personal.
- Expedientes de personal y perfiles de competencias.

- Entrevistas y reportes de los responsables de departamentos y/o procesos, líderes de grupos de trabajo.
- Reporte de Gerencia.
- **ARTÍCULO VIGÉSIMO.-** Los requerimientos de capacitación formaran parte de un Plan Anual de capacitación el mismo que deberá ser elaborado por el Gerente, tomando en cuenta las consideraciones anotadas y aprobado por las diferentes áreas de la Empresa y constar dentro del presupuesto del año vigente.
- **ARTÍCULO VIGÉSIMO PRIMERO.-** Los empleados y trabajadores que hayan cumplido un año y tengan contrato indefinido con la Empresa UNIHOTEL podrán participar de los procesos de capacitación o beneficiarse de pasantías en el país con previa aprobación de la Administración.
- **ARTÍCULO VIGÉSIMO SEGUNDO.-** La capacitación recibida por los empleados y trabajadores será financiados por la Empresa UNIHOTEL, para lo cual debe existir un convenio de permanencia en funciones mínimo de 1 año a partir de la fecha de terminado el proceso de capacitación.

**CAPITULO SÉPTIMO**  
**INTEGRACIÓN DE PERSONAL**

- **ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO.-** La actitud positiva, de colaboración y aprendizaje es lo más importante a la hora de dirigirse a un puesto de trabajo. Estar atento a las posibilidades de mejorar y conocer a los compañeros es un buen comienzo.

- **ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO.-** En cualquier caso, cada puesto de trabajo y empresa tienen su modo de trabajar, por lo que ir paso a paso, valorarlo y una buena capacidad de adaptación, le ayudará mucho a sentirte bien y trabajar a gusto en su puesto de trabajo. Si la integración, como todas las demás partes de la administración, ha de ser técnica, requiere fundarse en principios generales que sirvan de base a las políticas en ese campo.
- **ARTÍCULO VIGÉSIMO QUINTO.-** Para lograr una integración rápida y eficiente que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas de la Empresa UNIHOTEL se deberá cumplir con las siguientes normas y procedimientos.
- **ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO.-** Asignación de Funciones. Esta asignación será realizada por el departamento de Recursos Humanos, el cual asignará oficialmente a cada trabajador un puesto de manera clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.
- **ARTÍCULO VIGÉSIMO SÉPTIMO.-** La Asignación de Salarios para empleados y trabajadores se realizará de manera justa y equitativamente, compensados mediante un sistema de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia y responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto.
- **ARTÍCULO VIGÉSIMO OCTAVO.-** Incentivos y Premios. Proveer incentivos monetarios y no monetarios (cualitativos y cuantitativos)

que eleven el espíritu altruista, generen una competencia sana, motiven la iniciativa evidenciando resultado y el cumplimiento de Objetivos y metas de la Empresa UNIHOTEL.

- **ARTÍCULO VIGÉSIMO NOVENO.-** Se involucrará a todo el personal de la Empresa en todas las actividades, desde su planificación, ejecución y evaluación, valorando sus opiniones y criterios, logrando asumir una identidad y compromisos compartidos hacia el logro de objetivos tanto de la empresa como del personal.
- **DISPOSICIÓN FINAL.** El presente reglamento entra en vigencia a partir de su aprobación por parte de la Gerencia de la empresa hotelera UNIHOTEL de la ciudad de Loja y su respectiva socialización con todos los directivos, empleados y trabajadores.
- **DEROGATORIAS.** Se deroga todos los reglamentos, instructivos y disposiciones emitidas con anterioridad a la aprobación del presente reglamento.

## **h. CONCLUSIONES**

Del análisis realizado en la empresa UNIHOTEL se plantearon las siguientes conclusiones:

1. En la empresa hotelera UNIHOTEL., la organización actual y los cargos no están bien definidos, logrando definir cada cargo y por ende determinando una correcta organización de la empresa.
2. Actualmente la empresa presenta una estructura organizacional que no está bien definida; se ha diseñado una nueva estructura organizacional en la Empresa UNIHOTEL.
3. Las funciones que desempeña el personal en cada puesto de trabajo no están debidamente especificadas, existiendo desconocimiento del nivel de autoridad y responsabilidad de las funciones de cada uno de los subordinados.
4. Se ha podido proponer el un manual de funciones que está acorde con las necesidades actuales de la empresa.
5. En la actualidad la empresa UNIHOTEL. no posee lineamientos básicos para la contratación de personal.
6. Se ha determinado un proceso de admisión y empleo para que la empresa tome en consideración al momento de contratar personal.

## **i. RECOMENDACIONES**

Luego de la realización del presente trabajo investigativo, se consideró importante realizar ciertas recomendaciones, para hacer de la administración del Talento Humano, un proceso preciso y detallado.

1. Se recomienda al Gerente de la empresa poner en funcionamiento la nueva estructura orgánica, la cual redundará en beneficios para la empresa
2. El gerente de la empresa UNIHOTEL debe poner en ejecución el presente manual de funciones y reglamento de admisión y empleo de la Empresa UNIHOTEL de esta manera se contribuirá al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.
3. La empresa UNIHOTEL, debe poner en ejecución el presente manual de funciones, para que exista equidad en las funciones que debe cumplir cada subordinado de la compañía.
4. Facilitar un ejemplar impreso del Manual de Funciones a los subordinados de la empresa UNIHOTEL, para que cada integrante conozca las responsabilidades y funciones, así evitar duplicidad de funciones y minimizar la evasión de responsabilidades.
5. Hacer uso del manual de proceso de admisión y empleo para que la empresa UNIHOTEL elija el personal correcto e idóneo al momento de contratar para evitar discontinuación en las actividades de la empresa y alcanzar los objetivos.
6. Se recomienda dotar a la empresa de más herramientas

administrativas que permitan una gestión más eficiente y por lo tanto mayores beneficios económicos para UNIHOTEL.

## **j. BIBLIOGRAFÍA**

- Aguilar, Ángel Braulio, Las artes del siglo XX en Loja, Casa de la Cultura Ecuatoriana, Loja, Ecuador, 2005
- Burack Elmer: Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Continental México.
- Castillo Aponte, José, Administración De Personal: Un Enfoque Hacia La Calidad, Ediciones ECO, Bogotá, Colombia, 2006
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5ta edición, McGraw Hill, Colombia, 2001, pág. 208
- Delgado González, Susana, Recursos humanos: administración y finanzas, Ediciones Digraf, Bogotá, Colombia 2003
- Dessler ,Gary, Administración de personal
- Echevarría Argoitia, Juan Orue, Manual de valoración de puestos y calificación de méritos: un método racional para administración de salarios, Editorial Deusto, Barcelona, España, 2009
- Ecuador, Ministerio de Turismo, Plan estratégico de desarrollo del turismo sostenible en Ecuador, Editor, Ministerio de Turismo del Ecuador, Quito, Ecuador, 2007
- Equipo Vértice, Selección de personal, Editorial Vértice, Málaga, España, 2007
- ETZLONI, A., Organizaciones modernas, UTEHA, México, 1972
- Galeano Pedraza, Luis Jairo, La administración del talento humano, Ediciones Universidad Santo Tomás, Madrid, España, 2000

- Gallego, Porras Ángel Antonio. Diseño de una Estructura Organizacional. 1ra. Parte. Editorial ANALUISA 1988
- Gestión y Gerencia Empresariales aplicadas al siglo XXI, pág. 186, 187, Edgar Van Der Berghier.
- Guth Aguirre, A: Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos, Trillas, México, 1994
- Maristany, Jaime. Management de recursos humanos, 1ra edición, profesional editora, Buenos Aires, 1998. Pág. 92
- Martínez Guillén, María del Carmen, Motivación: La gestión empresarial, Editorial, Días de Santos, 2002
- Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M., Administración de recursos humanos, Editorial Pearson, México DF, 2011
- Reyes, Ponce Agustín. Administración de Personal. 1era. Parte. Editorial Limusa 1987
- Robbins, Stephen P., Administración, Editorial Pearson, México DF, 2009
- Rodríguez Valencia ,Joaquín, Administración Moderna de Personal
- Rojas, Pedro, Reclutamiento y selección 2.0., Editorial UOC, México DF, 2010
- Sabino Ayala Villegas. Lic. En administración, Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Financieras y Contables de la Universidad Nacional de San Martín. Perú
- Sabino Ayala Villegas. Lic. En administración, Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Financieras y Contables de la Universidad Nacional de San Martín. Perú

- Vadillo, Sergio, Administración de Remuneraciones, Editorial Limusa, México DF, 2010
- Varela Juárez, Ricardo Alfredo, Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones, Editorial Pearson, México DF, 2010

## **k. ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **Ficha Resumen del Proyecto**

##### **TEMA:**

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DEL HOTEL UNIHOTEL DE LA CIUDAD DE LOJA

##### **PROBLEMÁTICA**

En los nuevos escenarios que estamos transitando se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano, en cuanto al manual de funciones y reglamento de admisión y empleo se refiere.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y cómo es reconocido. Esto se debe hacer

empezando con un buen reglamento de admisión y empleo para reclutar, seleccionar y capacitar de manera correcta al personal que laborara en la empresa; y a su vez se deberá tener un manual de funciones donde se especifique claramente cuáles son sus funciones, responsabilidades que deben cumplir dentro de su puesto de trabajo.

Uno de los problemas que más afecta a las empresas de nuestra localidad para tener un mejor desarrollo en sus puestos y tareas encomendadas es la falta de un manual de funciones que sea claro y preciso donde se muestre cuáles son las funciones y responsabilidades a cumplir en cada puesto de trabajo, también es un problema la admisión y empleo del talento humano, debido a que no cuentan con un buen reglamento para contratar nuevo personal, el cual contribuye a seleccionar el personal apropiado para llenar las expectativas y poder alcanzar los objetivos de la institución.

En vista de la problemática generada en el Hotel Unihotel de la Ciudad de Loja y luego de un análisis de su entorno, se delimita el siguiente problema a investigar:

**Problema:**

***“La Falta de un manual de funciones y un buen reglamento de admisión y empleo en el Hotel Unihotel de la Ciudad de Loja, no le ha permitido tener una mejor posición y alcanzar mayores niveles competitivos en el Mercado”***

## JUSTIFICACIÓN

Sabiendo el principal problema que viene arrastrando desde mucho tiempo atrás la sociedad es la pobreza, la falta de empleo y la carencia de personal de calidad que brinde un servicio adecuado, por lo que es muy indispensable que se lleven los más rápido posible a la práctica estudios que realicen una adecuada estructura de manuales de funciones y de reglamentos para la admisión y empleo para el talento humano que permitan a las empresas, especialmente en relación con los Hoteles tener un personal idóneo el cual sepa cuáles serán sus funciones, responsabilidades para su mejor desenvolvimiento, la que en base a un servicio de buena calidad y a un precio que esté al alcance del bolsillo del cliente y pueda competir en el mercado, generando utilidades para los inversionistas y a la vez nuevas plazas de empleo.

Un manual de funciones sirve para desarrollar de manera adecuada las rutinas o labores cotidianas, sin causar daños en sus capacidades intelectuales ni en la independencia mental o profesional; además este manual es muy importante porque ayuda a un mejor desenvolvimiento de los trabajadores en cada puesto de trabajo, tomando cada uno de ellos las decisiones apropiadas que serán apoyadas por sus superiores.

En cuanto a la admisión y empleo del talento humano, este sirve para escoger al personal idóneo que ocupara un puesto o una vacante en la empresa; es de vital importancia ya que con este la empresa obtendrá un personal potencial adecuado, el mismo que tendrá que pasar por un proceso

empezando por un reclutamiento, luego una selección, después se realiza la contratación, y finalmente la inducción e integración del nuevo personal.

Con este proyecto cuya propuesta es elaborar un manual de funciones y un reglamento de admisión y empleo para el talento humano del Hotel Unihotel de la ciudad de Loja, se ayudará a que esta empresa cuente con un documento donde se especifique cuáles serán las funciones, responsabilidades y características de cada empleado, lo que sin lugar a duda permitirá un desenvolvimiento óptimo en las tareas encomendadas, a ello se le suma que se les facilitará escoger al personal apropiado para cubrir una vacante mediante un buen reglamento de admisión y empleo; mediante esta propuesta espero aportar de mejor manera al crecimiento de los empleados y por ende de la empresa, en la cual se aplicarán los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

“Elaborar un Manual de Funciones y un Reglamento de Admisión y Empleo para el Talento Humano del Hotel Unihotel de la ciudad de Loja”, lo cual permita una gestión favorable de las personas basada en lo humanístico, competitivo y productivo.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar la situación actual de la organización del Hotel Unihotel.
- Identificar las funciones que desempeña el personal en cada puesto de trabajo dentro del Hotel.

- Diagnosticar la situación actual del proceso de admisión y empleo dentro de la empresa.
- Diseñar una estructura organizativa para el Hotel.
- Elaborar de manera adecuada un manual de funciones.
- Elaborar un reglamento de admisión y empleo para el talento humano del Hotel.
- Elaborar las respectivas conclusiones y recomendaciones del trabajo.

## **METODOLOGÍA**

### **MÉTODOS**

En la realización del presente trabajo investigativo se utilizaron las siguientes técnicas y métodos de investigación.

**Método Inductivo:** Este método me permitirá inferir criterios y llegar a plantear la problemática general del proyecto en la empresa “UNIHOTEL”, y generalizar esa información hacia la elaboración de las propuestas de mejoramiento.

**Método Deductivo:** Mediante el desarrollo de este método, se utilizará para seguir el proceso de estudio para verificar de qué manera está organizado el talento humano dentro de este Hotel con respecto al manual de funciones y al reglamento de admisión y empleo.

**Método Analítico:** Mediante este método se analizará cada uno los conceptos enunciados en la presente investigación de modo que se pueda dar demostraciones claras y precisas de los temas tratados, con el fin de que se logre su fácil captación, se la utilizará para analizar la situación actual de la

empresa mediante la interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista, encuesta y observación.

### **TÉCNICAS:**

**Observación Directa:** Permitirá observar sobre la situación actual de la empresa, como está organizada, si a los empleados se les ha hecho saber sobre algún manual de funciones y de qué manera realizan la admisión y empleo del talento humano.

**Entrevista:** Se la aplicará al gerente propietario, para recolectar toda la información importante acerca de la empresa de, para conocer la organización actual y para saber si poseen o no un manual de funciones y un reglamento de admisión y empleo dentro de la empresa, el número de personas que actualmente laboran.

**Encuesta:** Se aplicará a los empleados del hotel, para conocerlos los sistemas de trabajo de la entidad sobre la aplicación del manual de funciones y del e reglamento de admisión y empleo para el Talento Humano, y el título que posee cada trabajador, tiempo de desempeña, reglamentos, entre otros esto se lo aplicara en preguntas abiertas y cerradas.

La utilización de diferentes métodos y técnicas, me permitirá realizar la exposición y discusión de resultados, en que incluye necesariamente el diagnóstico y la propuesta con lo cual se establece las respectivas conclusiones y recomendaciones.

## DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

No fue necesario determinar el tamaño de la muestra debido a que el hotel “UNIHOTEL” cuenta con el número determinado de personas lo cual constituye el universo a investigarse.

Nro.	PUESTOS
1	Administrador (Gerente)
1	Asesor Jurídico (Ad-Hoc)
3	Recepcionistas
1	Contadora
4	Camareros (2 para el día y 2 noche)
2	Chef
2	Asistentes de Cocina
5	Meseros
1	Guardián
3	Botones

**Fuente:** “Hotel Unihotel de la ciudad de Loja”

**Elaboración:** La autora

**Interpretación:** El personal que labora en el hotel UNIHOTEL consta de 10 puestos, el mismo que hemos realizado a los 21 empleados una encuesta y una entrevista al gerente de la empresa.

## **ANEXO 2**

### **FORMATO DE LA ENTREVISTA AL GERENTE**

- 1. ¿Cuál es su perfil profesional y tiempo de servicio en la misma?**
- 2. Considera que la empresa bajo su dirección está convenientemente organizada con áreas responsables en cada función**
- 3. Cuenta la empresa con un organigrama?**
- 4. Se socializa convenientemente el marco filosófico de la empresa (misión. visión. políticas) entre los integrantes de la misma?**
- 5. ¿Considera que la cultura organizacional es congruente con la estructura, funciones y procesos correctamente definidos?**
- 6. ¿El ingreso del Talento Humano a la empresa, a través de que mecanismo se lo realiza?**
- 7. ¿Cuenta la empresa con una base de datos del personal actualizada?**
- 8. ¿Para contrataciones externas de Recurso Humano que método utilizan o cómo lo hace?**
- 9. ¿Cuál es el método de Selección utilizado para ingreso del nuevo personal, previo a formar parte de la empresa?**
- 10. ¿Los contratos de los trabajadores son?**
- 11. ¿En el caso de contrataciones eventuales se recurre a?**
- 12. ¿Cuenta la empresa con manuales de funciones, organización, inducción, bienvenida, claramente definidos y socializados?**
- 13. ¿Considera importante el Análisis y Evaluación de puestos en la empresa UNIHOTEL. De la ciudad de Loja?**

- 14. ¿El análisis y valuación de puestos ha permitido mejorar otros aspectos organizacionales de la empresa?- cuáles**
- 15. ¿Cuenta la empresa con un Plan de Capacitación y desarrollo del personal en relación con las funciones de cada puesto de trabajo?**

**ANEXO 3****FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA  
EMPRESA HOTELERA UNIHOTEL.**

**Pregunta 1. ¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente en el**

**UNIHOTEL?**

Recepcionistas  
Contadora  
Camareros  
Chef  
Asistentes de Cocina  
Meseros  
Guardián  
Botones

**Pregunta 2. Qué tiempo lleva trabajando dentro de la empresa hotelera**

**UNIHOTEL?**

1 año a 5 años  
5 años 1 mes a 10 años  
10 años 1 mes 14 años  
14 años 1 mes 18 años  
18 años 1 mes 22 años  
Más de 22 años

**Pregunta 3. ¿Cuál es el nivel de instrucción que posee para ocupar**

**dicho cargo?**

Primaria  
Secundaria  
Superior  
Tecnología

**Pregunta 4. ¿El puesto que desempeña, está relacionado con su nivel  
de instrucción?**

Si  
NO

**Pregunta 5. ¿La empresa hotelera UNIHOTEL le ha hecho conocer cuál es su Misión, Visión y Valores Institucionales?**

SI

NO

**Pregunta 6. ¿La empresa hotelera UNIHOTEL cuenta con Organigrama?**

SI

NO

**Pregunta 7. ¿La empresa posee una manual de funciones que le permite al personal de la empresa conocer las actividades que tienen que realizar?**

SI

NO

**Pregunta 8. ¿Piensa que al tener un manual que le describa sus funciones el rendimiento del personal se incrementaría?**

SI

NO

**Pregunta 9. ¿Estaría de acuerdo en que empresa hotelera UNIHOTEL utilice un manual de funciones que sirva como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso?**

SI

NO

**Pregunta 10. ¿Cuáles son las funciones que usted diariamente realiza en su cargo?**

Recepcionistas  
Contadora  
Camareros  
Chef  
Asistentes de Cocina  
Meseros  
Guardián  
Botones

**Pregunta 11. Su ingreso a la empresa hotelera UNIHOTEL para ocupar el cargo que desempeña fue través de:**

**RECLUTAMIENTO EXTERNO**

Publicidad por la prensa escrita  
Publicidad radial  
Aviso de familiares/ amigos  
Aviso de empleados de la empresa

**RECLUTAMIENTO INTERNO**

Ascenso  
Cambio

**Pregunta 12. ¿Cuál de las siguientes técnicas uso la empresa para que usted ingrese a la misma?**

Entrevista Inicial  
Examen de área  
Referencias

**Pregunta 13. ¿Qué tipo de contrato posee con la empresa?**

Contrato indefinido  
Contrato fijo  
Contrato temporal  
Contrato a prueba  
Contrato por servicios profesionales

**Pregunta 14. La empresa le facilitó la integración a la empresa a través**

**de:**

Charla de bienvenida  
Ayuda técnica  
Ninguna

**Pregunta 15. ¿La empresa posee un manual de inducción?**

SI

NO

**Pregunta 16. ¿La empresa le brinda capacitación constante en el puesto que desempeña actualmente?**

SI

NO

**Pregunta 17. ¿Considera importante que se capacite al personal con la finalidad de aumentar la eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo?**

SI

NO

**Pregunta 18. ¿Considera usted que el sueldo que percibe está acorde con las funciones que desempeña?**

SI

NO

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 4

### MANUAL DE BIENVENIDA

#### Contenido del manual de bienvenida:

#### 1. Historia de la organización

En el año de 1973 nace la idea de crear un negocio hotelero, a partir de este año se cristaliza y se forma el **UNIHOTEL**.

Teniendo como clientes habituales a toda clase de ejecutivos que han preferido este hotel por su buen servicio, en cuanto a la atención directa de sus propietarios que han despertado en los clientes un trato familiar y una seguridad integral, así como también su ubicación estratégica en el centro de la ciudad para las actividades de los huéspedes.



Sus emprendedores y actualmente propietarios tuvieron que pasar por un largo camino de perseverancia que gracias a su empeño y motivación se ha logrado sostener prestando un servicio a la colectividad.

Este hotel se encuentra situado en la ciudad de Loja, cantón y provincia de Loja, ubicado en las calles Lourdes 15 - 45 entre Sucre y 18 de Noviembre,

el mismo que viene desarrollando sus actividades aproximadamente 34 años, siendo un negocio que brinda un adecuado servicio para satisfacer una necesidad.

Esta empresa, como cualquier otra, se ha transformado en el tiempo, teniendo importante avances en el orden de la infraestructura, y adelantos tecnológicos, evidenciándose estos cambios en sus habitaciones, como son baño privado, agua caliente, televisión por cable y en su parte física habitaciones alfombradas y otras con porcelanato o cerámica importada, que dan un valor agregado a la habitación y al servicio brindado.

En relación a la infraestructura, se han realizado cambios en la fachada frontal, la instalación de acometidas de teléfono y agua caliente por calefón, para lo cual se adecuó una cisterna, cuya capacidad es de 40.000 litros de agua, la misma que abastece de 30 a 50 baños, con una instalación de dos bombas ideoneumáticas, un sistema de agua temperada de recirculación con dos bombas, 10 calefones y un surtidor con 6 cilindros de gas.

También se tiene el espacio previsto para implementar un ascensor cuya capacidad será para 8 personas, mismo que colaborará en el traslado de un primer piso a un sexto piso brindándole la facilidad de un acceso más rápido y menos tedioso al cliente.

UNIHOTEL está en un proceso de cambio, modernización y reestructuración por lo cual aún posee falencias las cuales son de vital importancia determinarlas y luego contrarrestarlas para volverse competitivo en un mundo de cambios radicales.

Esta será la vía para captar mayores clientes, obtener mayor rentabilidad y ofrecer excelentes servicios a la colectividad y al turismo en general como fuente inagotable de riqueza y así cumplir con un segmento del mercado de mayor exigencia.

### MACRO LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA UNIHOTEL

GRÁFICO 6



### MICRO LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA UNIHOTEL

GRÁFICO 7



**Ubicación:** Calle Lourdes entre Sucre y 18 de Noviembre

Al momento la empresa UNIHOTEL no cuenta con ningún organigrama.

## MISIÓN Y VISIÓN

### MISIÓN.

*“Ofrecer a nuestros clientes servicios de hospedaje de excelente calidad a precios convenientes y competitivos, a diferencia de la competencia, sustentando el servicio en la generación de rentabilidad mutua, con principios de responsabilidad social y transparencia, y de esta manera contribuir a la formación de una cultura empresarial que aporte a la dinamización y desarrollo de país.”*

### VISIÓN

*“Ser líder en el campo de la hotelería, no sólo en la ciudad de Loja o Provincia, sino también en toda la Región Sur del Ecuador al brindar un alojamiento de excelente calidad con servicio completo a los huéspedes, utilizando la tecnología acorde a la actualidad.”*

## 2. Políticas

Brindar a los clientes un adecuado servicio en la entrega de productos.

- Honestidad.
- Responsabilidad.

- Constancia.
- Respeto.
- Honradez.

### 3. Horarios

El horario establecido es:

Ingreso al Hotel es 08:00 am a 13:00 pm / 14:30 pm a 18:00 pm. Y días sábados de 09:00 a 12:00. A excepción de los empleados que cumplen turnos rotativos, para los cuales el Gerente establecerá su horario previo acuerdo con el empleado.

Cumpliendo las 8 hora laborables. Tomando en consideración horas extras.

### 4. Productos que comercializa

En la actualidad los servicios que presta “UNIHOTEL” son los siguientes:

- ✓ Servicio de hospedaje de 26 habitaciones confortables con baño privado, televisión por cable Super Premium 40 canales a su elección, individuales, dobles y triples.



- ✓ Servicio de parqueadero privado las 24 horas del día.
- ✓ Servicio de Cafetería.

- ✓ Salón de recepciones capacidad para 150 personas.
- ✓ Servicio a la Habitación o Room Service.

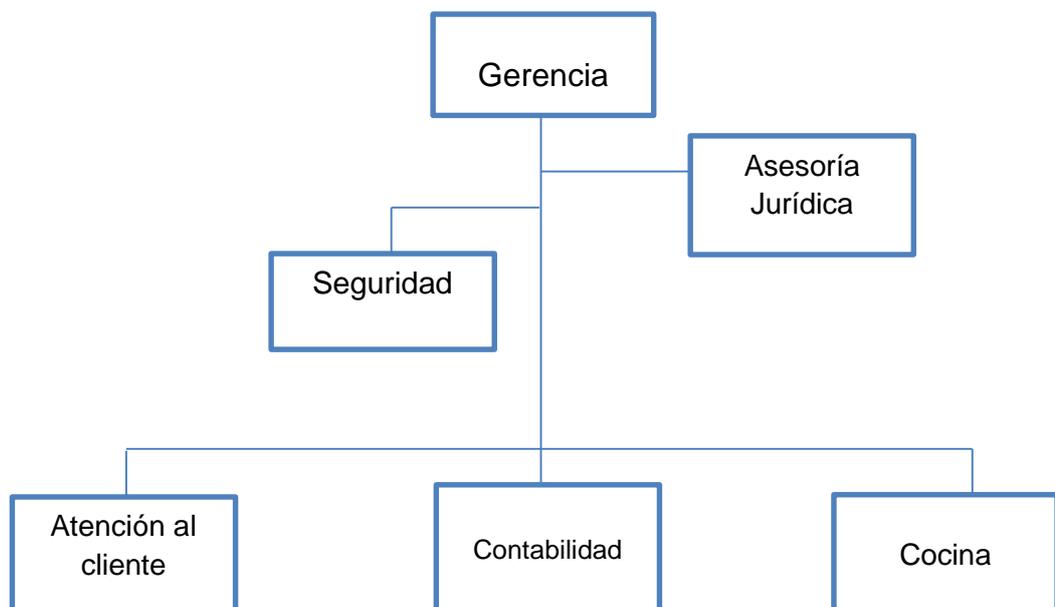


### **Costo por Habitación**

En lo que se refiere a los costos la habitación matrimonial cuesta \$ 15 dólares, mientras que las habitaciones dobles, triples y cuádruples cuestan \$ 8 dólares por persona.

## 5. Estructura de la organización

### UNIHOTEL CIA LTDA. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



## ÍNDICE

PORTADA .....	i
CERTIFICACIÓN.....	i
AUTORÍA.....	ii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
a. TÍTULO .....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT .....	4
c. INTRODUCCIÓN .....	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	8
e. MATERIALES Y MÉTODOS .....	43
f. RESULTADOS .....	46
g. DISCUSIÓN .....	79
h. CONCLUSIONES.....	112
i. RECOMENDACIONES .....	113
j. BIBLIOGRAFÍA.....	115
k. ANEXOS.....	118
ÍNDICE .....	139