

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Manuales administrativos y su incidencia en el manejo del personal
de Hotel Puerto Libre, S. A., ubicado en el municipio de
Puerto Barrios, Izabal”**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Danilo Enrique Aguilar Solís

Puerto Barrios, Izabal, julio 2015

**“Manuales administrativos y su incidencia en el manejo del personal
de Hotel Puerto Libre, S. A., ubicado en el municipio de
Puerto Barrios, Izabal”**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Danilo Enrique Aguilar Solís

Lic. Luis Alberto Compa Martínez, (**Tutor**)

Lic. Heber Chinchilla Guzmán, (**Revisor**)

Puerto Barrios, Izabal, julio 2015

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cóbar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M. A. César Augusto Custodio Cóbar
Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón
Vicedecano

Lic. Kevin Alexis Delgado Vásquez
Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Ilymy Leny Méndez Conde
Examinador (a)

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez
Examinador (a)

Lic. Luis Alfredo Chub Chub
Examinador (a)

Lic. Luis Alberto Compa Martínez
Tutor (a)

Lic. Heber Chinchilla Guzmán
(Revisor)



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0125-2015

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 09 DE JUNIO DEL 2015
SEDE PUERTO BARRIOS**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Luis Compá Martínez, tutor y Licenciado Heber Chinchilla Guzmán, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Manuales administrativos y su incidencia en el manejo del personal de Hotel Puerto Libre, S.A., ubicado en el municipio de Puerto Barrios, Izabal”, Presentado por él (la) estudiante Danilo Enrique Aguilar Solís, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1260, de fecha 27 de marzo del 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Licenciado en Administración de Empresas

Colegiado: 17,806

lacompan@hotmail.com

Teléfono: 5517-5794

Puerto Barrios, 26 de noviembre del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

En relación al trabajo de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Manuales administrativos y su incidencia en el manejo del personal de Hotel Puerto Libre, S.A. ubicado en el municipio de Puerto Barrios, Izabal”**, realizada por **Danilo Enrique Aguilar Solís**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional –ETP-, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de setenta y nueve (79) puntos de 100.

Al ofrecerme por cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Luis Alberto Compá Martínez
Sello
Luis Alberto Compá Martínez
LIC. EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS
Col. 17.806

Licenciado en Administración Educativa

Colegiado: 14,504

hebertt2008@hotmail.com

Teléfono: 4212-3374

Guatemala, 18 de febrero de 2015

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

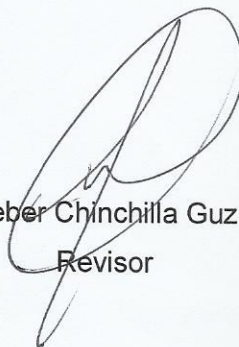
Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: **“Manuales administrativos y su incidencia en el manejo del personal de Hotel Puerto Libre S.A. ubicado en el municipio de Puerto Barrios, Izabal”** realizado por: **Danilo Enrique Aguilar Solís**, carné No.0911470, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Lic. Heber Chinchilla Guzmán

Revisor





UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 803.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Danilo Enrique Aguilar Solis** con número de carné 201403765, aprobó con **75 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintisiete de marzo del año dos mil quince.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los quince días del mes de mayo del año dos mil quince.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico



Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General

Pamela R.
cc. Archivo.

Acto que dedico

A Dios:

Por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mis padres:

Les doy gracias a mis padres Federico Aguilar y María Mercedes Solís por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mi esposa:

Liliam Emiria León Castillo, a Dios agradezco infinitamente por tenerte a mi lado, llenando de dicha y amor cada día de mi vida, por su paciencia y apoyo que en todo momento me demostró.

A mi hija:

Jennifer Valentina Aguilar León, porque su presencia ha sido y será siempre el motivo más grande que me ha impulsado para lograr esta meta. Por ser simplemente lo mejor que me ha pasado en la vida.

A mis hermanos:

Aida Aguilar Solis, Reyes Federico, Lidia Argentina, Eduardo, Dora Izabel, Elder Juaquin, Ernesto Enrique y Diego Alejandro Koelpin Como una muestra de mi cariño y agradecimiento por todo el amor y el apoyo brindado y por que hoy veo llegar a su fin una de las metas de mi vida.

A mis cuñadas:

Gladis Yaneth Calito, Ana Lucrecia Aleman.

A mis segundos padres:

Ernesto Koelpin, Analidia Mencos, ya que ellos fueron de mucho apoyo en el trascurso de mi formación les agradezco infinitamente por el apoyo brindado y cariño demostrado.

A mis amigos:

Elmer portillo, Leslie Romero, Martha Guadalupe Romero, Claudia Pazos, Marvin Sierra, Mildred Oliva, Ing. Fredy Cipriano, por ser un grupo bien unido y apoyo en el transcurrir de estos años de formación académica.

Agradecimientos

Universidad Panamericana: Por ser el medio para poder concluir mis estudios.

A la empresa: Hotel Puerto Libre, por permitirme el acceso para poder realizar la investigación para mi proyecto, gracias por su amabilidad.

A mis compañeros: Por su amistad brindada a lo largo de los estudios, éxitos para todos.

A mi tutor: Luis Alberto Compa Martínez, le hago participe de este importante logro, por la dedicación a lo largo de los estudios.

A mi coordinador: Kevin Alexis Delgado Vásquez, por compartir sus conocimientos para poder ver realizado mi proyecto.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
Capítulo 2	
2. Marco teórico	3
2.1. Manuales administrativos	3
2.2. Objetivos de los manuales	4
2.3. Clasificación de los manuales	5
2.4. Proceso de elaboración de un manual	8
2.5. Capacitación de la información	11
2.6. Integración de información	12
2.7. Análisis de la información	12
2.8. Preparación del manual	13
2.9. Presentación del manual para su aprobación	14
2.10. Reproducción del manual	15
2.11. Implementación del manual	15
2.12. Revisión – actualización	15
2.13. Proceso de actualización del manual	16

2.14. Manual de personal	18
2.15.1. Reclutamiento y selección	18
2.15.2. Proceso de reclutamiento	19
2.15.3. Proceso de selección	20
2.15.4. Administración de personal	20
2.15.5. Promoción	22
Capítulo 3	
3.1. Planteamiento del problema	24
3.2. Objetivos	24
3.2.1. Objetivo general	26
3.2.2. Objetivos específicos	26
3.3. Alcances y límites	26
3.3.1. Alcance de la Practica	27
3.3.2. Limites de la Practica	28
3.4. Metodología de la investigación	28
3.4.1. Sujetos	28
3.4.2. Instrumentos	29
3.4.3. Procedimiento	30
3.5. Diseño de la investigación	31
Capítulo 4	
4.1 Presentación de resultados	32
Capítulo 5	

5.1 Análisis e interpretación de resultados	48
Conclusiones	51
Referencias bibliográficas	52
Propuesta	55
Anexos	
Anexo 1 Evaluación integral	91
Anexo 2 Diagnostico	107
Anexo 3 Cuestionario dirigido al gerente general	113
Anexo 4 Cuestionario dirigido al gerente de recursos humanos	117
Anexo 5 Cuestionario dirigido al personal	121
Anexo 6 Cronograma	124

Resumen

En el mundo globalizado y competitivo en el que vivimos, donde las empresas cada vez se enfrentan a retos importantes que bien pueden poner en peligro su ciclo de vida o generar oportunidades en el comercio, que le permitan permanecer en el mercado fundamentada en una administración efectiva de sus operaciones y especialmente del recurso humano, ya que de este depende en gran manera el éxito y desarrollo de la empresa. Por tal razón, es importante contar con un departamento de recursos humanos que cuente con procedimientos formales que coadyuven a la administración de sus colaboradores y que se encargue de generar manuales administrativos que faciliten administrar el recurso humano.

Para llevar a cabo la presente investigación se realizó un contacto inicial en el cual se obtuvo la autorización por parte del departamento administrativo de Hotel Puerto Libre, para llevar a cabo el trabajo de campo, posteriormente se contó con la colaboración tanto del gerente general como del personal que labora en las diferentes áreas de dicho hotel para la recaudación de información por medio de instrumentos como entrevista y cuestionarios, dicha información sirvió de base para la identificación del problema existente en la empresa para posteriormente elaborar una propuesta que solucione dicho problema.

El trabajo de investigación se encuentra formado en capítulos, los cuales fueron desarrollados de acuerdo a su importancia, entre ellos: capítulo 1: se refiere a los antecedentes de la empresa relacionada al tema objeto de estudio; capítulo 2: se encuentra conformado por fundamentos teóricos que permiten el desarrollo de la ejecución de la propuesta; capítulo 3: se integra por el planteamiento del problema, objetivos generales y específicos y metodología aplicada; capítulo 4: presentación de resultados; capítulo 5: análisis e interpretación de resultados; así mismo se encuentran las conclusiones, referencias bibliográficas, propuesta y los respectivos anexos.

Por lo que las personas que tengan la oportunidad de leer el presente trabajo de investigación encontraron un documento ordenado con sus respectivos fundamentos para su mayor comprensión.

Introducción

Hoy en día para que una organización sea capaz de competir en el mercado con otras empresas dedicadas a la misma actividad, debe contar con recursos tales como: maquinarias, equipos, materia prima, tecnología y principalmente personal calificado, además de herramientas que faciliten y sirvan de apoyo al personal en general para el logro de misión, visión y objetivos de la empresa. Entre estas herramientas que debería poseer en particular la administración se encuentra especialmente los manuales administrativos dirigidos al personal, los cuales suministran información relacionada a los mismos.

En la industria hotelera es muy importante fijar lineamientos claros en lo que respecta a la administración del recurso humano, ya que no solamente se debe tomar en cuenta las habilidades y actitudes que tengan las personas, sino también las capacidades sociales y culturales que tenga cada uno de los empleados. Especialmente cuando se sabe que en el ambiente hotelero se atienden a muchas personas de diferentes países, culturas e idiomas, que buscan una atención amable, efectiva y especialmente sentirse cómodos en su estancia y confort en su descanso.

El que Hotel Puerto Libre, S.A., cuente con manuales administrativos le permitiría retener a su personal y que este sea administrado efectivamente por la gerencia y el departamento del recurso humano, por tal razón es que en el presente trabajo se plantea una guía que le permitirá a la empresa conocer la importancia de los manuales administrativos y su implementación.

El uso óptimo de los recursos humanos, se ha convertido en la principal y constante preocupación de las organizaciones, la administración dedicada a esta área, es ahora, mucha más que el simple proceso de contratar personal. Toda vez que se ha contratado a la persona adecuada, será necesario realizar todas aquellas acciones que contribuyan a que el recién llegado se convierta en un trabajador productivo y satisfecho. Pero, dichas acciones, también, deben extenderse a los trabajadores de más antigüedad, ya que, pueden ser transferidos a otros puestos.

Lograr en estos tiempos de cambio y globalización contar con recurso humano capaz de adecuarse a nuevos escenarios no es fácil, exige un proceso constante de capacitación, para ello es necesario que las organizaciones cuenten con los instrumentos que les permita no solo el correcto conocimiento del trabajo que se realiza en la misma, sino también debe determinar cuál es la persona idónea para realizar esa labor.

Los manuales administrativos dirigidos al personal están directamente ligados a la productividad y competitividad de la organización, ya que implica una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base fundamental del desarrollo de cualquier empresa. Estos manuales son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, ya que proporciona información relevante sobre el conjunto de actividades que envuelven al personal y es por esta importancia que se crea una guía que permita la elaboración de manuales administrativos en el Hotel Puerto Libre.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Hotel Puerto Libre se constituyó en el año de 1974 siendo sus fundadores los esposos Rüdiger Johannes Bodner de nacionalidad alemana y Maura Álvarez de Bodner de origen guatemalteco, después de emigrar de los Estados Unidos, donde Don Rudy poseía una empresa de Banquetes, que se dedicaba a prestar el servicio de Catering a los equipos y también a las estrellas de cine durante el rodaje de importantes películas, deciden crear un negocio que brinde los servicios de hotelería agregando valor con un restaurante, sin embargo derivado a su crecimiento ha sido necesario realizar cambios para el sostenimiento de la empresa en el mercado.

El Hotel Puerto Libre a lo largo de su historia ha desarrollado debilidades que merecen especial atención en lo que respecta al manejo del recurso humano, entre ellos: falta de liderazgo, poca difusión del reclutamiento del personal, ausencia del trabajo en equipo y escasa capacitación en el área de recursos humanos. Esto provoca que el desempeño del personal no sea el más eficiente ni alcance obtener el mayor éxito posible para la organización.

Por otro lado se evidencia que la gerencia se ha preocupado por crear el departamento de recursos humanos pero no así en la creación e implementación de manuales administrativos que fortalezcan la administración del recurso humano; así mismo la estructura no está formulada adecuadamente, provocando un mal enfoque organizacional al público y competidores. Sin duda la falta de un departamento de recursos humanos es clave en varios problemas que esta organización enfrenta como un mal proceso de contratación, la inexistencia de la evaluación del desempeño y la amenaza de crear un aumento en la rotación de empleados por las decisiones mal dirigidas.

A pesar de no existir controles sobre el manejo de tecnología dentro de horas laborales, se reconoce que esta es una herramienta poderosa que bien utilizada puede lograr cambios

significativos. Las capacitaciones en distintas ramas, ya sean estas externas o internas son una herramienta que puede aprovecharse para provocar un mayor y mejor desempeño por parte de los colaboradores, primordialmente medibles a través de satisfacción de los clientes.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Manuales Administrativos

La palabra manual describe una herramienta con la característica de ser fácil de manejar, la aplicación de técnicas que ayuden a una mejora continua se ha reflejado en un uso creciente de los manuales administrativos, tanto en formato de papel como en formatos electrónicos.

Estos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación capaces de registrar y transmitir de una forma sistemática la información de una organización, como por ejemplo los antecedentes, legislaciones, estructura objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc. de la misma forma contribuye en las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para un mejor desempeño de tareas.

Los manuales de organización son documentos en los que se recogen las diferentes unidades en las que se estructura una organización, así como una descripción más o menos detallada de las funciones, obligaciones y responsabilidades de cada uno de los órganos de la estructura que complementan la visión que proporciona el organigrama. (Rodríguez 2002).

Algunas características de estos son:

- ✓ Se componen como un documento formal que no puede ser modificado sin previa aprobación y establece situaciones relativamente permanente, sin dejar de tomar en cuenta posibles actualizaciones, utiliza información confiable para el usuario.

- ✓ Junto a su presentación tradicional en papel, cada vez la tecnología facilita los formatos electrónicos y en particular el uso de manuales a través de páginas web y formatos multimedia que incluyen texto y audiovisuales.
- ✓ Reúne información específica sobre un tema específico, útil para un usuario determinado.
- ✓ Además de información, normalmente contienen instrucciones y guías para la actuación de empleados y otras personas.
- ✓ La información se presenta en forma ordenada y sistemática para permitir su rápida ubicación y relación en forma lógica.
- ✓ Se oriente a los usuarios internos (empleados) con el fin de guiarlos en su trabajo y a usuarios externos (proveedores, clientes, usuarios) con la finalidad de relacionarlos con la empresa.

2.2 Objetivos (propósitos) de los manuales

Según Rodríguez (2002). Cuando una organización no cuenta con manuales administrativos no se puede documentar las políticas de la empresa por lo que cada quien puede manejarlas como quiere. Si no hay documentos donde se establezca la organización de una empresa, se hace difícil llegar a cumplir con las metas que esta tiene debido a que no hay una base o lineamientos a seguir.

De acuerdo con la clasificación y el grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- ✓ Educar al personal sobre aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos normas, etc.

- ✓ Determinar las fusiones y relaciones específicas de cada unidad administrativa para señalar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- ✓ Contribuir a la ejecución idónea de las labores asignadas al personal y propiciar la igualdad en el trabajo.
- ✓ Servir como medio de unificador y guía adecuada al personal de nuevos ingresos, facilitando su incorporación a las distintas funciones operativas.
- ✓ Brindar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

2.3 Clasificación de los manuales

Para Reyes (1992). Los manuales deben reunir información actual y autorizada sobre determinados procesos o normas. Su existencia contribuye a democratizar la información técnica y operacional horizontal, disminuir el error y favorecer la confianza y la eficiencia. Su ausencia induce a lo contrario. Dentro de su clasificación se mencionan los siguientes:

De contenido:

- ✓ Manual de historia del organismo: en este se incluyen antecedentes de la empresa desde sus inicios, su creación, sus logros, sus objetivos, su estado actual, etc. Su importancia radica no solo en la inclusión histórica de la empresa sino también en su función como instrumento que le da al personal la noción de su lugar de trabajo.
- ✓ Manual de organización: aquí se incluye de forma descriptiva la organización de la empresa, señalando los puestos, las jerarquías, los grados de autoridad, los grados de responsabilidad. De la misma forma señala las funciones y responsabilidades empresariales, conteniendo el organigrama general (Manual organizacional general) de la empresa y el organigrama

particular por área (Manual organizacional específico), ambos con funciones operativas e informe complementario.

- ✓ Manual de políticas: también llamado “Manual de normas de actuación” o “Manual de directrices”. En este se incluye la postura de la dirección de la organización y los lineamientos a seguir por lo que se entiende como una guía básica para la acción. También se divide en uno general y uno específico por área.
- ✓ Manual de procedimientos: también llamado “de operaciones”, “de instrucciones”, “de rutina” y “de actividades”. Son de gran utilidad, pues de manera precisa, preferentemente gráfica, fijan a cada trabajador lo que debe hacer en las principales actividades técnicas que le son encomendadas.
- ✓ Manual de contenido múltiple: estos incluyen información mixta de dos o más tipos de manuales y se realiza cuando la organización no necesita un manual específico.
- ✓ Manual de adiestramiento o instructivo: aquí se encontrara la explicación de las labores, procesos y rutinas de un puesto en particular, normalmente son más detallados que un manual de procedimientos. También contiene técnicas de programas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido.
- ✓ Manual técnico: este manual cuenta con los principios y criterios necesarios para ejecutar las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.

Función Específica:

- ✓ Manual de producción: contiene soporte para la dirección y coordinación de procesos de producción en todas sus fases. Es visto como un auxiliar valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

- ✓ Manual de compras: el proceso de compra debe estar por escrito. Su función es definir el alcance de compras, establecer la función de compra y los métodos a utilizar que puedan afectar sus actividades.
- ✓ Manual de ventas: instructivo que contiene la información necesaria que apoye la función de ventas, esto puede ser: descripción del producto y/o servicios, mecanismos para llevar la venta a cabo y políticas de procedimientos. Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para guiarlos en la toma de decisiones cotidianos.
- ✓ Manual de finanzas: aquí se asienta por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene instrucciones específicas a quienes estén involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministros de información financiera. Respalda los recursos económicos de la organización.
- ✓ Manual de contabilidad: contiene los principios y técnicas de la contabilidad. Es la fuente de referencia para todo el personal involucrado en esta actividad. Contiene aspectos de la estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros y control de la elaboración de información financiera.
- ✓ Manual de crédito y cobranza: este describe los procedimientos y normas de la actividad. Entre los aspectos a considerar se tienen las operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de la operaciones, manejo de registró, etc.
- ✓ Manual de personal: también son identificados como de “relaciones industriales” o de “reglas de empleados”. Estos manuales básicamente incluyen información sobre reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos, uso de servicios, prestaciones, capacitaciones, entre otros.

Ámbito de aplicación:

- ✓ Manuales generales: Se refiere a toda la organización y está compuesto de los manuales de organización (proviene de la planeación, indica la organización formal y define su estructura funcional), de procedimientos (proviene de la planeación, indica procedimientos de todas las unidades) y políticas (presenta los deseos y actitudes de la dirección superior, para toda la empresa). Contienen información global según su estructura, funcionamiento y personal con la variable de que en el sector público comprende hasta el nivel de dirección general (o su equivalente) y el sector privado normalmente lo hace hasta el nivel de departamento u oficina.

- ✓ Manuales específicos: contienen información de un área o unidad específica. Entre esos está el de reclutamiento y selección (referente al área de personal, tiene definiciones respecto al reclutamiento y selección) manual específico de auditoría interna (se refiere a la auditoría en forma particular, agrupa lineamientos, instrucciones de aplicación en ciertos tipos de actividad). Manual de políticas de personal (define políticas en un área específica, señalando guías en cuestiones de personal) procedimientos de tesorería (elabora procedimientos en orden de importancia de un área específica)

2.4 Proceso de elaboración de un manual

La tarea de preparar manuales administrativos requiere mucha precisión, pues los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no confundir a quien los consulta. (Franklin 2004).

- ✓ Diseño de proyecto: es la planeación y organización de todas las tareas y actividades necesarias para alcanzar los objetivos, de la misma forma compone la realización de varias etapas interrelacionadas de concepción, planeación, formulación de acciones, implementación y evaluación. Se debe poner mucha atención en la etapa de integración para conseguir todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del mismo, para esto es necesario considerar lo siguiente:

- ✓ Responsable: la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas no debe quedar diluida por lo que debe designar a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, esto con el fin de lograr homogeneidad en el contenido y presentación de la información.
- ✓ Delimitación del universo de estudio: es reducir a ciertos límites el trabajo en cuanto a espacio geográfico, ámbito determinado, grupo humano o bien periodo de tiempo.

Para esto se necesita:

- ✓ Estudio preliminar: se utiliza para conocer de forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o aéreas donde se va a realizar el trabajo. Usando esto de base es que se define la estrategia global para prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.
- ✓ Fuentes de información: son las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información que brinden datos para la investigación. Entre las representativas se pueden mencionar las Instituciones, los Archivos de la Organización, los Directivos y empleados, el Área de Trabajo, los Clientes y/o usuarios y Mecanismos de información.
- ✓ Presentación del proyecto a las autoridades competentes: en este paso se especificara tanto los documentos como la información que deberá contener el proyecto.

Debe incluir:

- ✓ Antecedentes
- ✓ Naturaleza
- ✓ Justificación
- ✓ Objetivos
- ✓ Acciones
- ✓ Resultados

- ✓ Alcance
- ✓ Recursos
- ✓ Costos
- ✓ Estrategia
- ✓ Información

Debe especificar:

- ✓ Nombre del manual
 - ✓ Responsables
 - ✓ Área(s)
 - ✓ Clave
 - ✓ Actividades
 - ✓ Fases
 - ✓ Calendario
 - ✓ Representación gráfica
 - ✓ Formato
 - ✓ Reportes de avance
 - ✓ Periodicidad
-
- ✓ Presentación del proyecto a las autoridades competentes: para facilitar el desarrollo del proyecto se debe depurar su contenido, afirmar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, es recomendable presentarlo aparte del titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución a:
 - Área(s) que intervendrán directamente en su aplicación por lo que deba de conocer el proyecto en su totalidad.
 - Áreas responsables del manejo de los recursos económicos para determinar el costo del proyecto.

Toda vez autorizado, el responsable debe informar a todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización de elaborar el manual, resaltando los beneficios para obtener el apoyo de todos.

2.5 Captación de la información

Esto comprende las técnicas a utilizar para la captación de información, primero se realiza una lista del personal que participara en la tarea. Luego se capacitará al grupo tanto en los medios que se usaran como el proceso a seguir para preparar el manual. Se les dará a conocer los objetivos, métodos de trabajo, calendario de actividades, documentos que se emplearan, responsables del proyecto, unidades administrativas involucradas, inventario de información a captar y distribución del trabajo a cada persona. Si el grupo es numeroso se pueden crear subgrupos.

El segundo paso es la recopilación de información, esto debe enfocarse en el riesgo de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual. De la misma forma debe aplicarse un criterio de discriminación basado en el objetivo del estudio, proceder a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

Algunas técnicas de recopilación para recabar información en forma ágil y ordenada son:

- ✓ Investigación documental: fuentes de carácter documental, documentos de cualquier especie como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.
- ✓ Consulta a sistemas de información: acceso a sistemas computacionales, esto permite recabar información interna y/o de sistemas externos a la organización enlazados a través de redes.
- ✓ Encuesta: realización de entrevistas a personas con base a una guía de preguntas o cuestionario elaborado con anticipación. Es el medio más usado porque puede brindar información más completa y precisa.

- ✓ Observación directa: aquí el investigador puede conocer los hechos y situaciones mediante su propia observación, puede emplearse en el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización.
- ✓ Observación indirecta: aquí el investigador corrobora los datos que ha tomado de otros, ya sea testimonio oral o escrito de personas que han tendió contacto de primera mano con los datos. Aquí el jefe del área de trabajo puede realizar la observación directa, comentar y discutir algunos de los puntos con sus subordinados para luego presentar los resultados de su análisis.

2.6 Integración de información

Esto se refiere a ordenar y sistematizar los datos recolectados de las áreas involucradas en el estudio a efecto de poder preparar su análisis. Para facilitar la tarea se recomienda ingresar la información obtenida en equipos de cómputo para salvaguardar y facilitar su manejo, por lo que se puede:

- ✓ Crear directorios, subdirectorios y archivos para desagregarla en función de la división del trabajo.
- ✓ Crear base de datos o programas específicos.
- ✓ Utilizar paquetes acordes con las necesidades específicas del proyecto.
- ✓ Combinar los puntos anteriores para optimizar resultados.

2.7 Análisis de la información

Es donde se indaga y estudia la información recolectada para conocer su naturaleza, características y comportamiento, interdependencia e interacción operativa. Y puede hacerse de la siguiente manera:

- ✓ Conocer el hecho o situación de análisis.
- ✓ Describir el hecho o situación.
- ✓ Descomponerlo para detectar sus detalles y componentes.

- ✓ Examinarlo para comprender cada elemento.
- ✓ Ordenar los elementos conforme el criterio de clasificación, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
- ✓ Definir las relaciones operando entre elementos, considerado individualmente y en conjunto sin perder de vista que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por si solos, sino que son producto del mismo ambiente.
- ✓ Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que la originan para optimizarlas.

Una herramienta útil es adoptar la actitud interrogativa y hacerse las preguntas de ¿Qué trabajo se hace? ¿Para qué se hace? ¿Quién lo hace? ¿Cómo se hace? ¿Con que se hace? Y ¿Cuándo se hace? Luego de obtener las respuestas a esas preguntas, se debe agregar la de ¿Por qué? Las respuestas darán la pauta para formular el manual y las medidas de mejoramiento administrativo.

2.8 Preparación del manual

Luego de analizar toda la información, es necesario combinarla para formar un documento integro. Para elaborar el manual se debe unificar criterios en terminología y presentación de la información para darle un sentido de continuidad y unidad. El responsable del proyecto debe convocar a los miembros para revisar el contenido y presentación de cada apartado.

- ✓ Validación: es la presentación por escrito para que la o las personas responsables firmen el documento. Verificaran que la información recolectada este completa y sea comprensible.
- ✓ Estructuración: luego de su validación, el grupo técnico debe reunirse para compaginar e integrar el proyecto final del manual. Se tomaran en cuenta los aspectos de:
 - Formato.
 - Numeración de páginas (consecutiva y por sección).

- ✓ Encabezado de páginas: se establece una zona delimitada en la parte superior de cada página para que contenga cierta información básica como el título del manual, número de control, unidad orgánica, fecha, etc.

- ✓ Formulación de recomendaciones: aquí se convierten las conclusiones y observaciones en propuestas específicas, recomendaciones. Consta de información que incorpora la información estratégica del proyecto, una serie de propuestas que dieron origen al proyecto que se está presentando. Entre estas están:
 - De mantenimiento
 - De eliminación
 - De acción
 - De combinación
 - De fusión
 - De modificación
 - De simplificación
 - De intercambio

Por lo general un informe consta de los elementos de:

- ✓ Introducción
- ✓ Cuerpo o parte principal
- ✓ Conclusiones y recomendaciones
- ✓ Apéndices o anexos

2.9 Presentación del manual para su aprobación

Se realiza a través de un documento síntesis el cual no debe ser mayor a treinta cuartillas, para que deje tiempo de explicaciones e intercambio de opiniones en caso de ser analizado. En primer lugar se presentara a los niveles directivos, de ser a probado pasara al consejo de administración para su aprobación definitiva. Por último se presentara a los niveles jerárquicos para fortalecer el

compromiso entre las partes involucradas, componente que ayudara al seguimiento y evaluación de actividades.

2.10 Reproducción del manual

Todas ves este aprobado, se coordinará con la unidad o área encargada de manejar los recursos económicos para su reproducción y distribución.

2.11 Implementación del manual

Representa el momento que traduce de forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el contenido de la dinámica y componentes organizacionales. Lo métodos de implementación son:

- ✓ Método instantáneo.
- ✓ Método de proyecto piloto.
- ✓ Método de implantación en paralelo.

Es importante formar equipos en los distintos niveles, guiados por el equipo responsable del proyecto para capacitar al personal y aplicar el manual de forma homogénea.

2.12 Revisión-actualización

Un manual es tan útil como veraz sea su información por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas por lo que es necesario.

- ✓ Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo producto de la implantación del manual así como los cambios operativos.
- ✓ Establecer un calendario para la actualización del manual.
- ✓ Designar un responsable para la atención de esta función.

2.13 Proceso de actualización de un manual

Si un manual no se somete a una actualización periódica, corre el riesgo de quedar obsoleto y para esta tarea existen dos métodos:

- ✓ Actualización planeada: es aquella que se realiza conforme sea necesaria, ya sea al momento de establecer nuevas políticas, de cambios o creaciones de nuevos procesos, creación de nuevos puestos, etc. Esto será llevado a cabo por la unidad administrativa responsable de la tarea en el menor tiempo posible, representando como mayor obstáculo la aprobación de las revisiones por lo que se hace necesario establecer un procedimiento con el coordinador para realizar esto en un plazo razonable.
- ✓ Actualización planeada: es la que se hace una vez en periodos aproximados de un año o dos veces en caso de que el contenido cambie con rapidez. Es más efectivo efectuar las revisiones por secciones sin intentar modificar todo el manual en una sola vez, de esta forma se facilitara la tarea, se ejerce menos presión en los coordinadores y permite que la actividad se incluya como parte del programa de trabajo. Este tipo de revisión ayuda a motivar el interés de los usuarios al mostrar el interés del responsable por mantener el manual actualizado.

Sea o no planeada, deberá seguir los pasos de:

- ✓ Planeación de la actualización: la etapa de planeación consiste en establecer lo que se hará para luego ejecutar las actividades autorizadas y ejecutadas. Esta etapa no se queda con la publicación de un manual sino que se extiende hasta su revisión y actualización. Esto considerando que:

- Establecer programas de revisión y actualización de manuales.
- De ser necesario un cambio, se debe presentar una propuesta para someterla a verificación para quede alineada con las políticas generales y se determine sus posibles efectos.
- Las actualizaciones serán sometidas a las mismas autorizaciones y distribuciones que los manuales originales.
- Se le deberá indicar al usuario cuales partes que cambiaron y las que permanecen vigentes, se recomienda usar un renglón vertical a mano izquierda, al lado del texto.
- Se registraran los cambios realizados y los no aceptados más las razones de ello.
- Se deberá conservar una copia de los manuales que se han publicado con notas que indiquen las fechas que estuvieron en vigor.

Ejecución de la actualización: luego de la autorización se debe:

- ✓ Los cambios deberán redactarse de forma diferente (hojas de colores o diferentes tipos de impresión).
- ✓ Las actualizaciones deben indicarse y aclarar que sustituyen a otras, por lo general la fecha de entrada en vigor es suficiente pero no para indicar que la disposición a la que se hace referencia es la más reciente y la única válida, por lo que debe llevar la indicación de que sustituye a las demás que quedaron sin vigor.
- ✓ La nueva actualización debe insertarse en el manual con anticipación para que el usuario conozca el cambio con anticipación.
- ✓ Control de la actualización: para evitar confusiones las actualizaciones deben ser revisadas y autorizadas por un control central. Conforme crezca el volumen de operaciones y personal, surgirán nuevas técnicas que tal vez se agregaran cada tres o seis meses junto con algunas

modificaciones. La legibilidad, referencia y revisiones son características importantes de los manuales pero estas últimas lo son más por el mantenimiento que les da.

2.14 Manual de personal

2.15.1 Reclutamiento y selección

El propósito de recursos humanos es crear procedimientos que tengan como finalidad reclutar, perfeccionar y conservar personal calificado. Para lograr este propósito se debe hacer una adecuada planificación, reclutamiento y selección. La planificación, en el área de los recursos humanos, toma su punto de partida ante la necesidad de toda organización de disponer de forma permanente de personal competente con tal de acometer las tareas exigidas. Según Ramos, Yagüez, López-Jurado, García, Casanovas (2007). Se pueden clasificar cinco etapas para este proceso y son:

- ✓ Análisis de la política, objetivos y estrategias de la empresa.
- ✓ Análisis de los objetivos y las estrategias en recursos humanos.
- ✓ Evaluación de los recursos humanos disponibles.
- ✓ Previsión de las necesidades en recursos humanos.
- ✓ Elaboración y puesta en marcha de los planes en recursos humanos con objeto de hacer concordantes las necesidades y las disponibilidades.

Luego de esto se pasa a planificar, esto se apoya del análisis de los puestos ya que no se puede saber lo que se busca si no se sabe las características de la tarea a cubrir. Este análisis determinara.

- ✓ Que tareas ejecutar.
- ✓ Cuando se va a realizar las tareas.

- ✓ Donde se va realizar.
- ✓ Como se van a realizar.
- ✓ Por quien serán realizadas.

Luego de preparar el plan, se procede a la atracción del personal cualificado. La etapa de reclutamiento se entiende como la actividad dirigida a atraer candidatos con objeto de ocupar los puestos disponibles dentro de la organización, luego se aplicara el proceso de selección tras conseguir la cantidad suficiente. La importancia del reclutamiento se refleja en la realización de una buena selección (Reyes 1994).

Un reclutamiento será eficaz cuando logre dar a conocer la disponibilidad de un puesto de trabaja a aquellas personas con las aptitudes adecuadas que logran llenar las exigencias demandadas por dicho puesto. Un buen reclutamiento será posible mientras:

- ✓ Mejor se conozca la empresa, su historia, su política, su cultura.
- ✓ Mejor conozca las características del puesto a cubrir.
- ✓ Mejor se conozca el mercado de trabajo: saber dónde buscar, como llegar a los posibles candidatos.

2.15.2 Proceso de reclutamiento

Las estrategias para un buen reclutamiento son:

- ✓ Reclutamiento externo: los candidatos son ajenos a la empresa y para contactarlos se debe hacer uso de anuncios de prensa o páginas web, agencias de colocación, centros de formación, etc. La ventaja de este reclutamiento es la introducción de aportaciones frescas y nuevos puntos de vista.
- ✓ Reclutamiento interno: se usa al personal existente en la organización y tiene como ventajas:

- Que el trabajador promovido tiene un conocimiento sobre la empresa, normas y costumbres.
- Resulta menos costosa.
- La persona promovida puede ser mejor aceptada por sus nuevos colaboradores, aunque no siempre sea así (Dessler 2001).

2.15.3 Proceso de selección

Eso se da en un conjunto de acciones que tienen como fin la incorporación del candidato idóneo a la organización, por lo que cualquier gasto en este proceso será compensado con la elección de la mejor opción (Rojas 2010). Caso contrario, se tendrá que afrontar a tres costes:

- ✓ Costes de selección.
- ✓ Costes producidos por las ineficiencias durante el tiempo de trabajo.
- ✓ Costes de despido.

La herramienta que se decida utilizar para este proceso deberá llenar dos aspectos básicos que son:

- ✓ Fiabilidad: esto se refiere a la consistencia de la medición, ya sea a lo largo del tiempo o bien entre evaluadores.
- ✓ Validez: esto mide que tanto las puntuaciones de una prueba se relaciona con el rendimiento del puesto de trabajo. Es decir, lo bien que una técnica se utilizó para valorar a los candidatos.

Las etapas del proceso de selección pueden resumirse en:

- ✓ Establecimiento del perfil del puesto de trabajo.
- ✓ Establecimiento del perfil del candidato idóneo.
- ✓ Evaluación de los candidatos.

- ✓ Adaptación del candidato al perfil.

2.15.4 Administración de personal

Dentro de los estudios de Administración General se señala que el personal es el común denominador de la eficiencia de todos los demás factores, ya que estos son operados por hombres. Por ello, la ayuda y actitud del personal, condiciona los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos: producción de bienes o servicios, ventas, finanzas, compras, registros, conservación y aun la misma Administración General (Koenes 1996).

La falta de lealtad y compromiso de los trabajadores con la empresa, el trabajo egoísta y descoordinado, la formación de sindicatos obstructivos, la aparición de conductas anti laborales como el desperdicio deliberado de material, el manejo descuidado de las máquinas y la generación de rumores malintencionados, pueden ser algunos de los problemas que atentan contra la productividad de las organizaciones dirigidas sin una clara concepción del propósito, funcionamiento y responsabilidad de la Administración de Personal. (Castillo 2006).

La Administración de Personal es aquel sistema administrativo compuesto de la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear condiciones laborales óptimas en las cuales los trabajadores puedan desarrollar su potencial al máximo. Esta administración es tomada como un subsistema del Sistema de la Administración General, y como tal compuesto de procesos administrativos.

Sistema	Subsistema	Proceso
Administración General	Administración de Personal	Planeación
		Organización
	Administración de la Producción	Coordinación
	Administración de Mercados	Dirección
	Administración Financiera	Control

Fuente: José Castillo Aponte. Administración de Personal: un enfoque a la calidad.

Al sistema de Administración General ingresan personas, dinero, tecnología, maquinaria y materiales que interactúan para ofrecer productos y servicios de forma eficiente. Estos procesos comunes a todo sistema administrativo son: planeación, organización, coordinación, dirección y control. Los resultados provenientes de este sistema son consecuencia de los procesos administrativos de las diferentes áreas que cuentan con sus sistemas específicos (Crespo 2003).

El sistema de la Administración de Personal trabaja con las relaciones interpersonales, regulaciones, técnicas y principios para lograr optimizar el desempeño laboral como consecuencia de su desarrollo integral.

Procesos	Funciones
Planeación	Programas de personal y previsión de fuerza laboral.
Organización	Análisis ocupacional, reclutamiento y selección.
Coordinación	Socialización, relaciones sindicales y entrenamiento.
Dirección	Motivación, remuneración, bienestar laboral y gestión participativa.
Control	Evaluación del desempeño, disciplina laboral.

Fuente: José Castillo Aponte. Administración de Personal: un enfoque a la calidad.

Generalidades de la administración de personal.

Función de personal centralizada en un departamento staff.
Los especialistas ejecutan funciones operativas tales como la planificación, evaluación y compensación.
Los jefes de línea dirigen a la gente dentro de unas normas y procedimientos previamente establecidos.
La planificación de personal deriva de la general, pero como una tarea reactiva.
Su propósito es asegurar que la gente correcta este en el lugar correcto en el tiempo correcto.
Los empleados son factores de producción y factores de coste.
Tiende a centrarse en los resultados económicos.

Fuente: Tomas Ramos, José López, José Peña, Francisco Carreño. Administración de Empresas,

2.15.4 Promoción (ascensos)

Ocurre cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Constituye una de las circunstancias más importantes de la historia laboral de un empleado. Por lo general al promover a un empleado se le concede un reconocimiento del desempeño anterior y del potencial a futuro. Werther (2000).

Esto conforma una oportunidad de crecimiento profesional que se otorgan a los trabajadores de una organización que logren demostrar tener los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para ocupar un nuevo puesto. Es un proceso cuya importancia puede ser analizada desde dos puntos de vista.

El primero es que las personas ascendidas constituyen la satisfacción de sus necesidades básicas, le provee seguridad para enfrentar los retos laborales y le da el sentimiento de autorrealización al otorgarle mejoras económicas y emocionales. El segundo es que para las organizaciones es necesario contar con personal profesionalizado y permanente para conseguir mayor éxito, darle

continuidad a políticas y construir una memoria institucional para lo cual es necesario desarrollar procesos transparentes y efectivos de ingresos y promociones (Alcerreca & Robles 2000).

La oportunidad de un ascenso se puede otorgar bajo los siguientes criterios:

- ✓ Con base a méritos: se basa en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto.
- ✓ Con base en la antigüedad: es cuando el empleado de mayor tiempo al servicio de la organización recibe la oportunidad.
- ✓ Mixtos: considera que tanto el mérito como la antigüedad son factores de peso en la decisión.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Para que una organización cualquiera que sea su giro comercial sea considerada como tal, debe estar formalizada a través de una estructura organizacional que permita establecer los diferentes niveles jerárquicos que la integran y la forma de cómo se agruparon las actividades que posibilitan hacer la división del trabajo y su funcionamiento cotidiano, lo cual debe estar plasmado en los manuales administrativos que le faciliten la transmisión de la información sobre toda la empresa, sus componentes, su estructura organizacional y su funcionamiento a todos los colaboradores que han sido contratados para desempeñar alguna función dentro de la organización.

Las actividades que se realizan en forma cotidiana en los procesos administrativos y aquellos vinculados con el personal vienen a transformarse en rutinas, que con el transcurrir del tiempo se van modificando para mejorar continuamente el desempeño de las tareas y el creciente grado de

especialización en cada unidad administrativa, como consecuencia de la división del trabajo. Todo ello hace necesario el uso de una herramienta como los manuales administrativos, que establezcan los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional.

Por ello los manuales administrativos se han convertido en una alternativa efectiva para solucionar este problema, siendo también de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas del organismo, en la facilitación de la capacitación de nuevos empleados, proporcionar una mejor y más rápida inducción a empleados en nuevos puesto, o cuando se llevan a cabo cambios en los sistemas y métodos de trabajo, entre otras utilidades.

Entre los diferentes manuales administrativos que debe contar una empresa, se ha establecido a través del análisis efectuado al Hotel Puerto Libre S. A., utilizando para ello el diagrama de Ishikawa, que no cuenta con manuales administrativos dirigidos al personal lo que le ha impedido hacer una gestión eficiente y eficaz del recurso humano debido a que esto provoco que el hotel tenga un débil control de actividades, flujo de información deficiente y que no cuente con una descripción de puesto lo que le dificulta una buena organización, el flujo de líneas de información y el aprovechamiento eficaz del recurso humano disponible, por lo que corre el riesgo de no alcanzar los objetivos organizacionales enfocados a la rentabilidad y productividad, perdiendo competitividad en la industria hotelera y de servicios conexos en el municipio de Puerto Barrios, lo que evidentemente ocasionaría un impacto negativo en los resultados generales de la empresa.

En tal virtud y para suplir la falencia detectada, se propone la elaboración de una guía de manuales administrativos para el manejo del personal, que le permita al Hotel Puerto Libre S. A., contar con lineamientos claramente establecidos para reclutar, seleccionar y contratar personal, para manejar los conflictos que surjan entre los diferentes colaboradores, para establecer en forma clara la políticas en materia de recurso humano y donde se pueda establecer el procedimiento para entrenar, capacitar y promocionar al personal.

- Título de la investigación

“Guía para la elaboración de manuales administrativos del Hotel Puerto Libre S.A. ubicado en el municipio de Puerto Barrios, Izabal”.

- **Justificación**

Actualmente los manuales administrativos representan una necesidad en toda empresa, debido a que funcionan como guías prácticas al ser usadas como herramientas de soporte para la organización adecuada de toda la empresa. La elaboración de manuales administrativos tiene como propósito que se hagan respetar las políticas, reducir errores operativos, facilitar la inducción de nuevo personal y realizar cambios necesarios, entre otras eventualidades que se presentan en las empresas.

Contar con una guía adecuada para la elaboración de manuales administrativos, facilitara la implementación de los mismos, es por ello la importancia de la presente propuesta para el Hotel Puerto Libre S.A.

3.2 Objetivos

3.2 .1 Objetivo general

Analizar como los manuales administrativos inciden en el manejo de personal de Hotel Puerto Libre S.A., ubicado en el municipio de Puerto Barrios, Izabal.

3.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar la importancia de los manuales administrativos en la administración del recurso humano.
- ✓ Diseñar la estructura de manuales acorde a las empresas que se dedican a la hotelería como la sujeta a investigación.
- ✓ Proponer las políticas para la administración del recurso humano.

- ✓ Presentar el procedimiento para implementar los diferentes manuales administrativos en la empresa.

3.3 Alcances y límites

3.3.1 Alcance de la Práctica

- Espacial

La Práctica Empresarial Dirigida (PED) se realizó en la empresa Hotel Puerto Libre S.A., ubicado en el cruce entre Puerto Barrios y Santo Tomás de Castilla, en el kilómetro 292 de la ruta al Atlántico CA 9 Norte, Puerto Barrios, Izabal.

- Temporal

La PED se desarrolló del 19 de mayo al 29 de noviembre del 2014.

- Teórica

Para el soporte respectivo de esta investigación se tomaron en cuenta fuentes bibliográficas escritas y de internet, revistas y todo fundamento científico que permitió facilitar la comprensión del tema y como para el soporte de la investigación.

Entre ellos:

1. Reyes Ponce, Agustín. (1992) Administración moderna. México. Editorial Limusa.

2. Yagüez, Mariano., López-Jurado, Pilar., Ramos, Carmen., Casanovas, Montserrat. (2007) Guía práctica de economía de la empresa II: áreas de gestión y producción: teoría y ejercicios. España. Ediciones Universidad.
3. Dessler, Gary. (2001) Administración de personal. México. Pearson Educación.

3.3.2 Límites de la práctica

Para la presente investigación no se presentó ninguna limitante que impidiera el desarrollo de la misma.

3.4 Metodología de la investigación

- Tipo de investigación

Para llevar a cabo la presente práctica empresarial dirigida se hizo uso de la investigación descriptiva, debido a la utilización de métodos como la encuesta y la observación, según Ruiz (2010) la investigación descriptiva “tiene como objetivo primordial la descripción de la realidad, siendo sus principales métodos de recogida de información la encuesta e incluso la observación”.

3.4.1 Sujetos

- Personas

Los sujetos de investigación que participaron en el desarrollo de la misma, fueron los 40 colaboradores del Hotel Puerto Libre S.A., cantidad que integra la totalidad de la población en la empresa y quienes de acuerdo al organigrama establecido ocupan las posiciones siguientes:

- Junta directiva (1)
- Auditoría externa (1)
- Auditoría interna (1)
- Asesor externo (1)

- Gerente en funciones (1)
- Departamento de recursos humanos (1)
- Contabilidad (2)
 - Bodegas (1)
- Comercialización (1)
 - Recepción (2)
 - Meseros(9)
- Logística
 - Inventario (1)
 - Anfitrión (1)
 - Cocina (7)
- Operaciones
 - Mantenimiento (5)
 - Lavandería (5)

- Unidad de análisis

Se analizó la estructura organizacional de la empresa para determinar la necesidad de crear una guía para la elaboración de manuales.

3.4.2 Instrumentos

Para el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- y con la finalidad de recabar la información necesaria de parte de los sujetos de estudio se utilizaron las siguientes herramientas:

- ✓ Guía de entrevista dirigida al gerente en funciones del Hotel Puerto Libre S.A.: Instrumento de recolección de información, dirigida al gerente en funciones del Hotel, estructurada con 10 preguntas abiertas y cerradas; mediante estas interrogantes se logró el objetivo de determinar

el tema a investigar y se recabó la información relevante de la empresa objeto de estudio en el contacto inicial (anexo 3).

- ✓ Cuestionario dirigido al gerente general y de recursos humanos: Dicho instrumento se elaboró con el propósito de contar con información de primera fuente para definir la situación actual de la empresa (anexo 4).
- ✓ Cuestionario dirigido al personal operativo de la empresa: El instrumento utilizado tiene como fin contrastar la información de los gerentes con la del personal ya que los empleados pueden obtener información importante para el desarrollo de la presente investigación (anexo 5).

3.4.3 Procedimiento

Para la realización de la investigación se hizo necesario diseñar y luego poner en práctica un procedimiento que permitió de manera ordenada llevar a cabo la consecución de los objetivos de la investigación, estos pasos fueron los siguientes:

- ✓ Visitas constantes a la empresa para obtener la información necesaria para llevar a cabo la Práctica Empresarial Dirigida.
- ✓ Entrevistas personales con el Gerente en funciones y personal de la empresa objeto de estudio.
- ✓ Revisión de documentos de investigaciones y estudios anteriores.
- ✓ Aplicación de instrumentación.
- ✓ Recopilar y analizar la información.
- ✓ Estructuración del FODA del hotel.
- ✓ Vaciado de información en el diagrama de Ishikagua.
- ✓ Determinación del problema y selección del tema a investigar.
- ✓ Plantear el problema, la metodología y el aporte de la investigación.

- ✓ Elaboración de marco teórico y las fuentes de consulta.
- ✓ Realización de los antecedentes del problema.
- ✓ Estructuración de los instrumentos de investigación.
- ✓ Validación de los instrumentos de investigación.
- ✓ Correcciones respectivas a los instrumentos de investigación.
- ✓ Análisis de los resultados obtenidos con los instrumentos de investigación.
- ✓ Presentación de los resultados obtenidos.
- ✓ Elaboración de las conclusiones y la propuesta.
- ✓ Generar la ejecución de la propuesta.
- ✓ Correcciones de la presentación preliminar de la PED.
- ✓ Presentación del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida PED, al tutor para correcciones y aprobación.

3.5 Diseño de la investigación

Para llevar a cabo la presente práctica empresarial dirigida, se hizo uso de investigación documental, debido a que se utilizaron libros de texto; y de investigación de campo, lo cual se dio por medio de visitas a la empresa para la observación. Por lo expuesto anteriormente el diseño de la investigación es mixto.

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

- ✓ Resultados del cuestionario dirigido al gerente general del Hotel Puerto Libre S.A., ubicado en el municipio de Puerto Barrios, departamento de Izabal. Los mismos se reflejan en la siguiente tabla consolidada.

Tabla No. 1
Preguntas y respuestas consolidadas.

Preguntas	Respuestas consolidadas
1. ¿Cuenta su empresa con algún tipo de manual para la administración del recurso humano?	Manuales en físico no contamos, sino que son documentos informales que se han ido generando dependiendo las necesidades que surjan.
2. Sí la empresa ha implementado manuales administrativos, me podría indicar ¿Cuáles han sido los resultados?	Los documentos que se han utilizado como manuales nos han funcionado, solo que nos gustaría tener los documentos más formales para hacerlos de observancia obligatoria en los empleados.
3. ¿Considera usted que los manuales administrativos inciden en la gestión del recurso humano de la empresa?	Si, para tener un buen funcionamiento, todos los controles deben de tener relación y buenos resultados.
4. ¿En qué porcentaje considera que el recurso humano de la empresa tiene clara las funciones asignadas a su área y puesto de trabajo?	100%

5. ¿Cuenta la empresa con políticas para la administración del recurso humano?	Sí, se han planteado algunas pero documentos informales.
6. ¿Cuenta su empresa con algún tipo de capacitación que instruya al personal sobre como ejercer sus tareas dentro del puesto que desempeñan en la empresa?	Sí.
7. ¿Con cuáles de los siguientes tipos de control implementa Hotel Puerto Libre?	Hotel Puerto Libre cuenta con los controles de horarios de trabajo, evaluación del desempeño y control sobre procesos.
8. ¿Cuenta la empresa con proceso de inducción al momento de contratar personal?	No.
9. ¿En los últimos cinco años como se ha desarrollado la productividad laboral de la empresa?	Regular.
10. ¿Hotel Puerto Libre S.A. tiene definida su estructura organizacional?	Sí, aunque algunos departamentos no son efectivos en sus funciones derivado de que no tienen guías administrativas.
11. ¿Los procedimientos administrativos del recurso humano se encuentran plasmados en documento formal?	No.
12. ¿Se encuentran establecidas normas de acción como estrategias en la organización?	No.
13. ¿Cuándo se desea contratar personal, se hace en apego al manual de puestos?	No.
14. ¿Posee la empresa manuales para el manejo y distribución de los recursos económicos?	No.

15. ¿Qué tipo de manuales administrativos conoce?	De organización, gestión de calidad, puestos, ventas, políticas, de personal, de capacitación, específicos.
---	---

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente general de Hotel Puerto Libre, S.A., se pudo determinar que la empresa no cuenta con manuales administrativos que fortalezcan la administración del recurso humanos, por tal razón se han observado deficiencias en el personal ya que en muchos de los casos estos no conocen las funciones que cada uno debe cumplir.

Contar con políticas para la administración del recurso humano, tanto como realizar capacitaciones para que el personal conozca sus funciones, son fortalezas con que debe contar Hotel Puerto Libre, lo cual le permite brindar un servicio de calidad y por ende el desarrollo de su productividad vaya en constante crecimiento.

Según la información proporcionada por el gerente, la empresa realiza sus procesos en base a manuales que son documentos informales que se han establecido dentro de la misma.

- ✓ Resultados del cuestionario dirigido al gerente de recursos humanos del Hotel Puerto Libre S.A., ubicado en el municipio de Puerto Barrios, departamento de Izabal. Los mismos se reflejan en la siguiente tabla consolidada.

Tabla No. 1
Preguntas y respuestas consolidadas.

Preguntas	Respuestas consolidadas
1. ¿Cuenta su empresa con algún tipo de manual para la administración del recurso humano?	Manual formal no se cuenta, lo que se ha utilizado son unos documentos informales que se nos han proporcionado para el manejo del personal.
2. Sí la empresa ha implementado manuales administrativos, me podría indicar ¿Cuáles han sido los resultados?	No se han implementado manuales, sin embargo con lo poco que hemos contado nos ha funcionado para que la mayoría del personal conozca lo que debe hacer y a quién dirigirse en alguna situación delicada.
3. ¿Considera usted que los manuales administrativos inciden en la gestión del recurso humano de la empresa?	Si, ya de esta manera se puede evaluar objetivamente el trabajo de cada uno de ellos.
4. ¿En qué porcentaje considera que el recurso humano de la empresa tiene clara las funciones asignadas a su área y puesto de trabajo?	75%
5. ¿Cuenta la empresa con políticas para la administración del recurso humano?	En unas hojas se ha planteado algunas normas que posiblemente encajen como políticas, pero todo ha sido informal.

6. ¿Cuenta su empresa con algún tipo de capacitación que instruya al personal sobre como ejercer sus tareas dentro del puesto que desempeñan en la empresa?	Sí.
7. ¿Con cuáles de los siguientes tipos de control implementa Hotel Puerto Libre?	Hotel Puerto Libre cuenta con los controles de horarios de trabajo, se realiza una evaluación de desempeño y control de asistencia.
8. ¿Cuenta la empresa con proceso de inducción al momento de contratar personal?	No.
9. ¿En los últimos cinco años como se ha desarrollado la productividad laboral de la empresa?	Regular.
10. ¿Hotel Puerto Libre S.A. tiene definida su estructura organizacional?	Sí, aunque algunas secciones no conocen con certeza lo que deben hacer.
11. ¿Los procedimientos administrativos del recurso humano se encuentran plasmados en documento formal?	No.
12. ¿Se encuentran establecidas normas de acción como estrategias en la organización?	No.
13. ¿Cuándo se desea contratar personal, se hace en apego al manual de puestos?	No. no contamos con el manual de puestos.
14. ¿Posee la empresa manuales para el manejo y distribución de los recursos económicos?	No.
15. ¿Qué tipo de manuales administrativos conoce?	De reclutamiento, de selección, de puestos, entre otros.

Fuente: Elaboración propia.

Según la información proporcionada por el gerente de recursos humanos Hotel Puerto Libre, S.A. necesita de manuales que le permitan realizar una efectiva administración del recurso humano, ya que con los documentos que cuenta carecen de formalidad y en algunos de los casos no les dan la debida importancia al momento de quererlos aplicar, en tal sentido es importante mencionar que no se tiene conocimiento pleno de los diferentes manuales administrativos que se pueden aplicar en la administración de recurso humano, por lo que también es necesario hacer notar la desactualización sobre el tema o a lo mejor las calidades profesionales no corresponden al puesto que se ocupa.

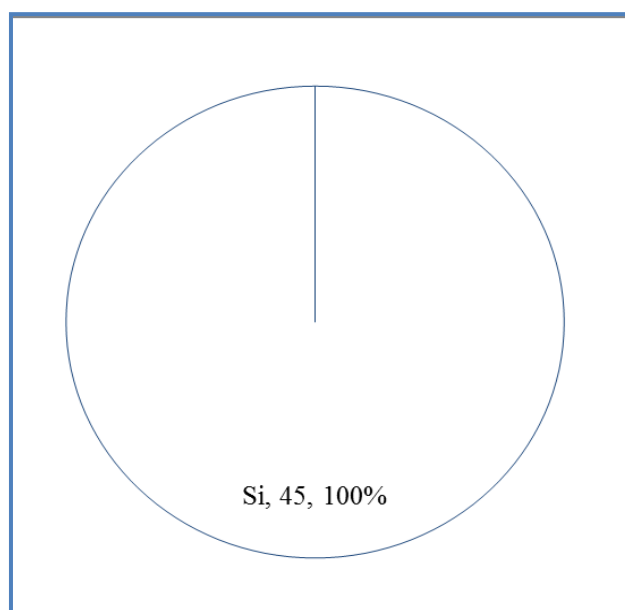
Se puede observar, tanto como el gerente general y gerente de recursos humanos califican la productividad laboral desarrollada en el hotel como regular, lo que pudiera ser consecuencia de la poca formalidad en el manejo del personal o quizás por desconocimiento de los procedimientos administrativos, aplicables en materia de recursos humanos.

- ✓ Para contrastar la información que nos proporcionara el gerente general y gerente de recursos humanos, se procedió a elaborar un cuestionario con el fin de obtener información de primera fuente y darle validez al trabajo de investigación.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los empleados del Hotel Puerto Libre, S.A.

Gráfica No. 1

Conocimiento del puesto que desempeña cada uno de los trabajadores.



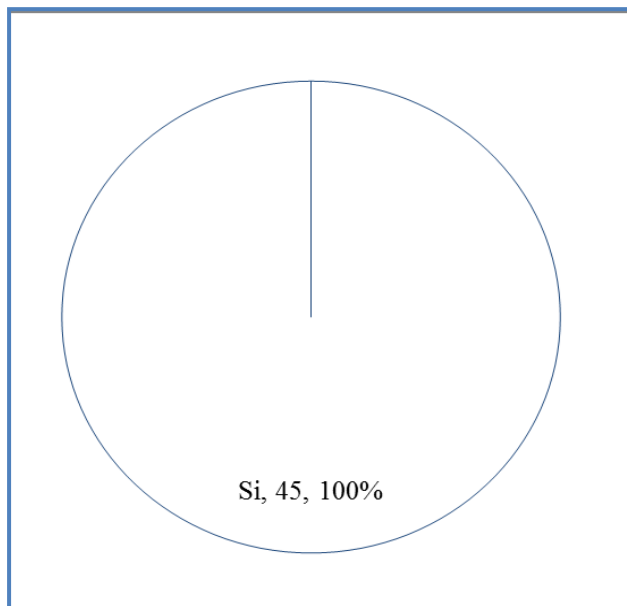
Fuente: Elaboración Propia

La gráfica anterior refleja lo que pudiera catalogarse como una de las fortalezas con que cuenta Hotel Puerto Libre ya que el 100% de sus empleados conocen el puesto que desempeñan, lo cual les permite realizar con mayor eficiencia y productividad sus funciones dentro del puesto al que cada uno ha sido asignado. Así mismo esto permite que los empleados se sientan seguros de las

labores que desarrollan, de manera que se sientan satisfechos con estar cumpliendo con certeza su trabajo.

Gráfica No. 2

Proceso de reclutamiento adecuado al momento de la contratación del personal.



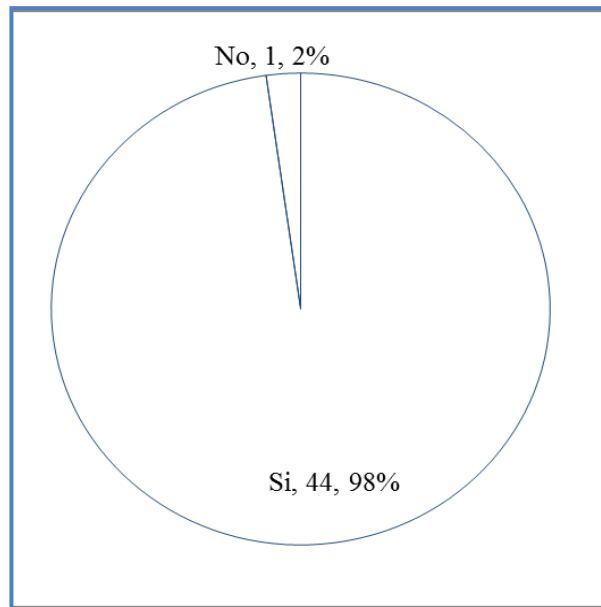
Fuente: Elaboración propia.

El proceso de reclutamiento que lleva a cabo la empresa, se encuentra fundamentado en recomendaciones que realiza el mismo personal, por lo que estos al momento de contratar a su personal, de acuerdo a lo manifestado por los empleados, es adecuado. La importancia de contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal formal o sea plasmado como un manual es que le permite a la empresa tener establecidos los parámetros que se deben cumplir para que un solicitante de empleo pueda ser tomado en cuenta y posteriormente elegido a ocupar una de las plazas que ofrece el hotel.

Así mismo los procedimientos administrativos formales permiten detectar a los candidatos conflictivos y evitar ser tomados en cuenta como personal de la organización.

Gráfica No.3

Proceso de inducción realizado cuando se ingresó a la empresa.

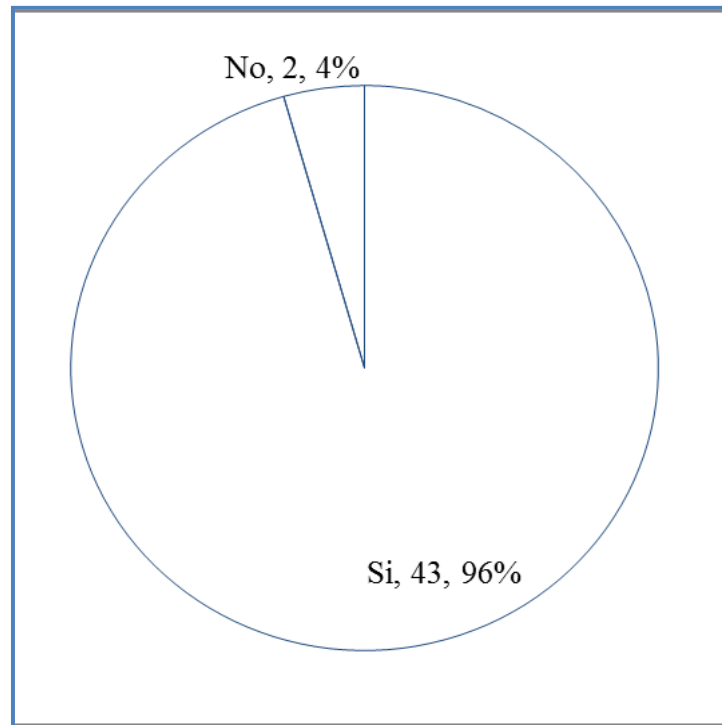


Fuente: Elaboración propia.

El proceso de inducción en una empresa inicia desde el proceso de selección de personal, ya que es aquí donde el individuo inicia a adquirir conocimientos sobre la empresa en la que desea laborar, en tal sentido Hotel Puerto Libre, cada vez que ingresa nuevo personal realiza una breve explicación sobre su contratación; en tal sentido trata que la nueva persona conozca para que se le contrato y que desea que haga. Según los datos suministrados por los trabajadores el 98% recibió algún tipo de inducción al momento de ingresar a la empresa, sin embargo el 2% manifestó que no fue tomado en cuenta en una inducción, por lo que es importante señalar que para la empresa es fundamental realizar el proceso de inducción porque le permitirá que la nueva adquisición de personal tenga conocimiento tanto general como específico del área en la cual debe cumplir funciones.

Gráfica No. 4

Satisfacción del proceso de inducción brindado al momento de ingresar a la empresa.

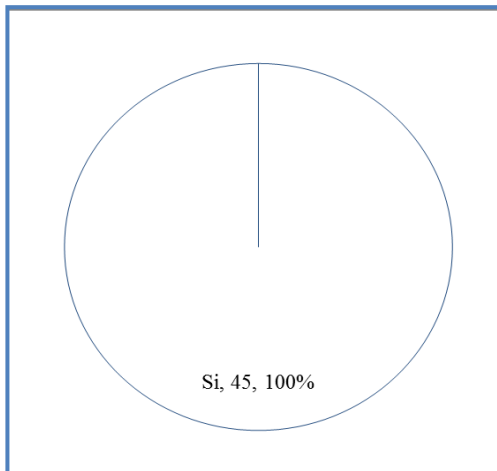


Fuente: Elaboración propia

La satisfacción es uno de los elementos más difíciles encontrar en los empleados, sin embargo llama la atención en la gráfica presentada que un 96% del personal se encuentra satisfecho por el proceso de inducción que se le brindó al ingresar a la empresa, no obstante el 4% indicaron no están satisfechos con tal acción, lo cual pudiera ser efecto de la falta de procedimientos formales que establezcan plenamente la información que se debe brindar a los nuevos empleados, para lo cual es necesario realizar una evaluación a dicho proceso para detectar los cambios que se pudieran realizar para optimizar el procedimiento.

Gráfica No. 5

Conocimiento del personal de sus funciones en el puesto de trabajo.

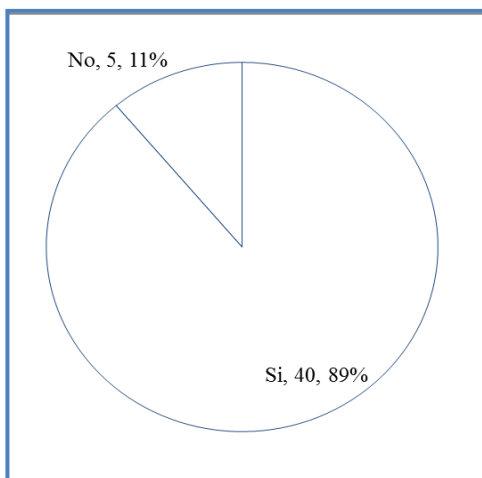


Hotel Puerto Libre no cuenta con un documento formal en el que se establezcan claramente las funciones de cada uno de los puestos determinados en su estructura organizacional, lo que no permite definir claramente las funciones y obligaciones que debe cumplir cada uno de los empleados al momento de ser contratados para laborar en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 6

Necesidad de implementación de manuales administrativos.

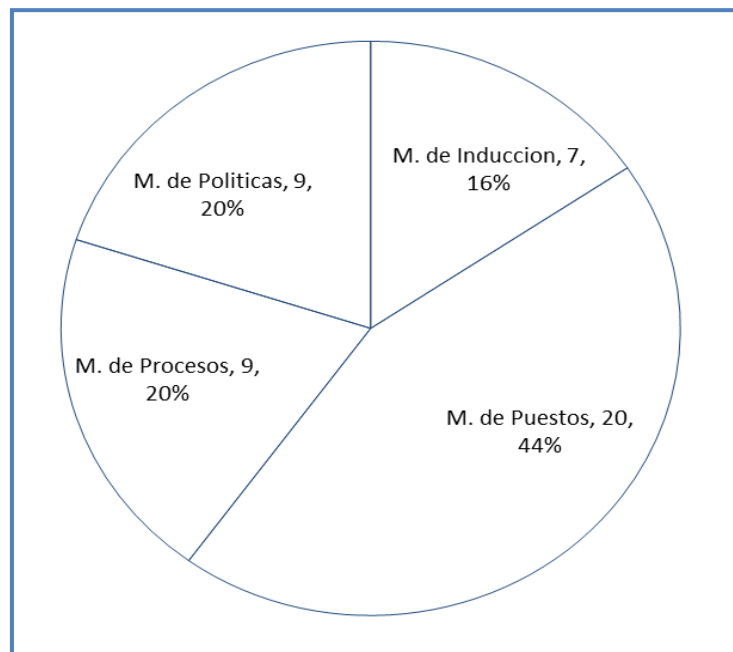


De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada al personal, se puede establecer la necesidad percibida por los empleados de la implementación de manuales administrativos, por medio de los cuales cada empleado podría realizar de una mejor manera sus funciones y por ende su desempeño laboral sería eficiente. Por medio de la implementación de manuales se optimizan, tanto el recurso humano como los recursos materiales de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 7

Tipos de manuales que consideran necesarios los empleados que debe implementar la empresa.

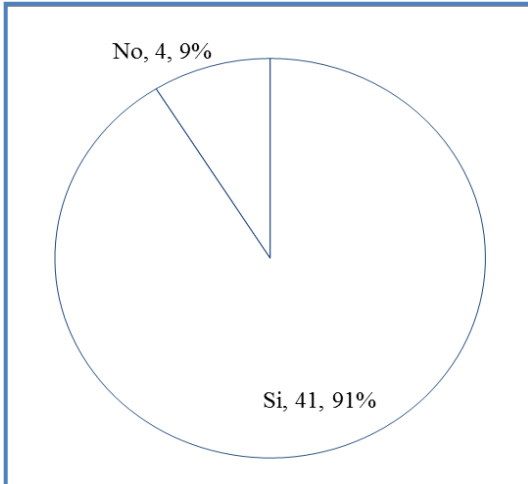


Fuente: Elaboración propia

Los empleados por muy bajo se encuentre su posición jerárquica, poseen información sobre los manuales que pudieran aplicarse dentro de la organización, de tal manera que según los resultados obtenidos de la encuesta realizada, se establece que el personal presenta la necesidad de implementar manual de puestos, manual de inducción, manual de políticas, manual de procesos, entre otros; los cuales permitirían definir claramente las funciones, obligaciones, así como los derechos que contrae cada empleado al momento de ingresar a laborar para la empresa.

Gráfica No. 8

Considera necesario el personal recibir capacitaciones.

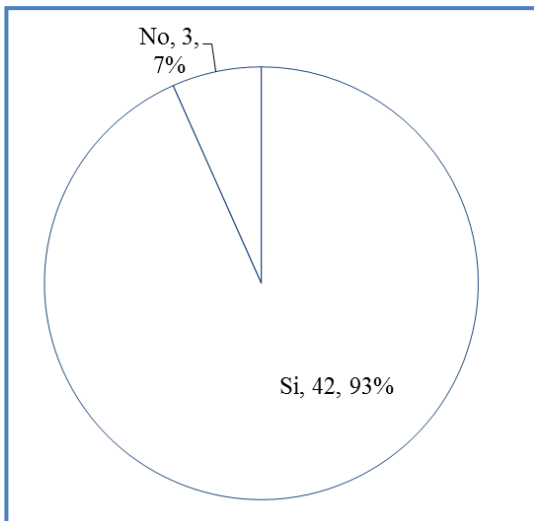


Capacitar al personal del hotel frecuentemente, contribuye al desarrollo organizacional de la empresa ya que este permite cambiar actitud y culturas que puedan estar afectando el funcionamiento de la entidad, por lo que se considera importante resaltar que el personal considera importante y necesario recibir capacitaciones en el área laboral y así mejorar su desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 9

El personal es evaluado en su desempeño laboral.

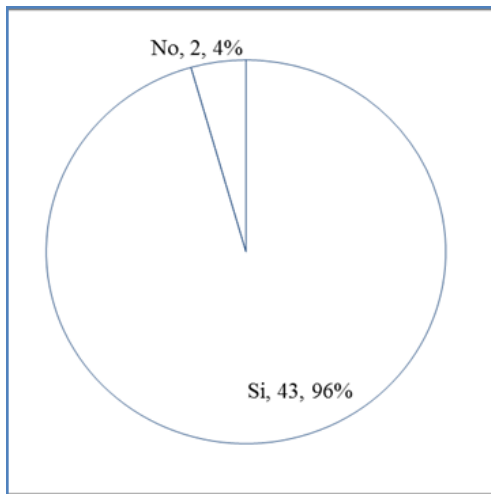


La evaluación de desempeño constituye una de las herramientas vitales para mejorar el rendimiento laboral de los empleados, por lo que según los resultados obtenidos el personal del hotel es evaluado, en su mayoría, esto con el fin de conocer su desempeño laboral. Con lo cual se puede determinar si cada empleado está realizando sus funciones con eficiencia y en cumplimiento de los objetivos establecidos y las metas propuestas por la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 10

Consideran los empleados realistas las expectativas de sus superiores.

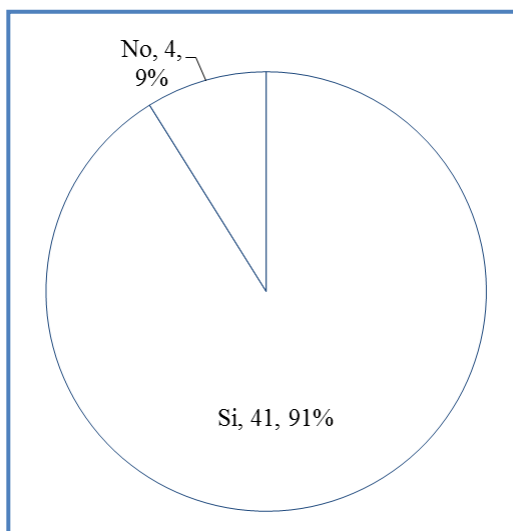


Debido a que una de las características de los objetivos es que deben ser factibles, por lo tanto es necesario que en la empresa se establezcan objetivos que pueden ser alcanzados por los empleados en sus diferentes áreas de trabajo y no sobredimensionar lo que se pretende realizar. En la gráfica anterior los empleados indicaron en un 96% que las expectativas de los superiores son reales, mientras que el 4% indicaron que no son reales por lo que por mayoría se puede establecer que los objetivos son medibles y alcanzables.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 11

Consideración sobre si el clima laboral propicia el trabajo en equipo.

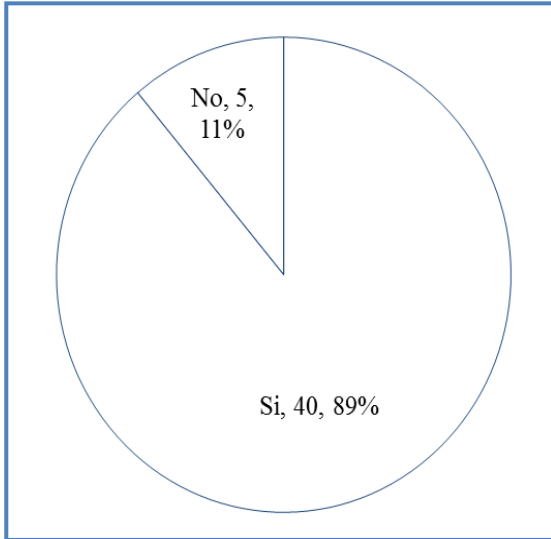


De acuerdo a los resultados obtenidos el clima laboral promueve el trabajo en equipo en la mayoría de los empleados de la empresa, sin embargo se debe identificar el motivo por el cual el clima laboral no es propicio en el 100% de los empleados, ya que el trabajo en equipo promueve un mejor desarrollo organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 12

Conocimiento de las políticas de la empresa.

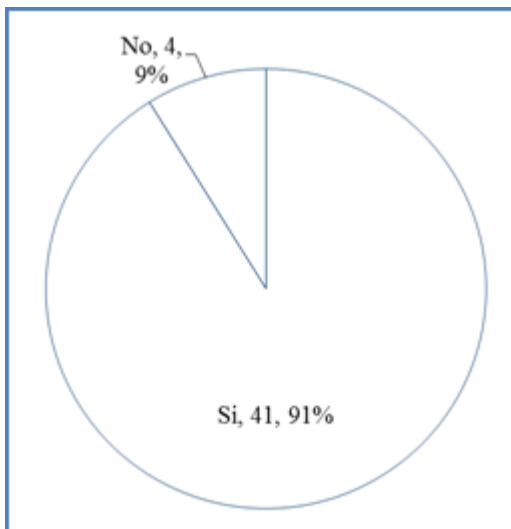


La existencia de un alto porcentaje de empleados que no conocen las políticas de la empresa, provocan una debilidad en el desempeño laboral de cada uno de ellos, ya que no tienen claros los lineamientos que deben seguir en sus funciones, por lo que es necesario que la empresa implemente una estrategia que le permita dar a conocer a cada uno de sus empleados las políticas establecidas.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 13

Coinciden las prioridades de los superiores con los objetivos de la empresa.

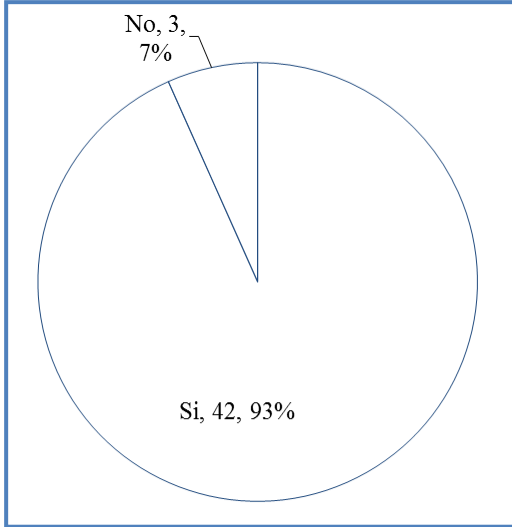


Según los resultados obtenidos, el 91% de los empleados indican que los superiores han comunicado de forma eficiente los objetivos establecidos a los jefes de cada área de trabajo, lo cual hace que el logro de los mismos sea más probable. Una fortaleza en toda organización es que las metas y objetivos estén claramente visualizados por cada empleado, para que todo el trabajo que se realice contribuya al alcancen de dichas metas.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 14

Existen oportunidades de crecimiento laboral en la empresa.

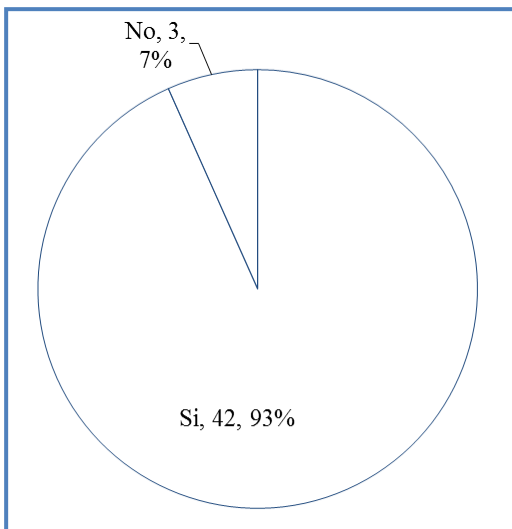


El desarrollo profesional dentro de una empresa, es una de las características que la mayoría de solicitantes de empleo buscan al momento de aplicar a un puesto de trabajo. De acuerdo a los resultados obtenidos Hotel Puerto Libre cumple con esta característica, ya que promueve los ascensos entre sus empleados que tengan un desempeño laboral eficiente.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 15

Proceso de ascensos y promociones adecuado para los empleados.



Hotel Puerto Libre no cuenta con un programa o instrumento administrativo que permita ascensos y promociones para sus empleados, con lo cual busca impulsar el desempeño laboral de los mismos, para que se dé una mayor productividad en las funciones que cada uno desempeña y el servicio que se brinda sea de calidad, logrando así la preferencia de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Como fundamento de la presente investigación se elaboraron instrumentos de investigación que permitieron la recaudación de información que sirvió de base para determinar la importancia de una guía de manuales administrativos aplicable al área hotelera y que realice cambios necesarios en la administración del recurso humano.

Los objetivos que se persiguieron mediante la aplicación de los instrumentos de investigación, son los siguientes:

- ✓ Establecer la existencia de manuales administrativos en la empresa.
- ✓ Determinar la importancia de implementar manuales administrativos en la organización.
- ✓ Identificar los cambios que se generarían en la administración de los manuales dirigidos al recurso humano.
- ✓ Elaborar una guía con manuales administrativos aplicables al área hotelera que le permita eficientar sus operaciones en lo interno y externo de la entidad.
- ✓ Generar cambios administrativos que permitan el óptimo manejo del personal.
- ✓ Encaminar a la empresa a un nuevo estilo de liderazgo con procedimientos formales y correctos de manera que la administración tenga otro nivel.

Dentro de los hallazgos encontrados, luego de la aplicación de las guías de entrevista y cuestionarios, están:

Hotel Puerto Libre, S.A. no posee de manera formal manuales administrativos que le permitan mejorar la administración del recurso humano, sino que ha trabajado durante todos los años de funcionamiento de manera empírica lo cual le ha restado valor al servicio que prestan en el área hotelera, la correcta administración implica el aprovechamiento del área geográfica en la que se

encuentra establecido el hotel, siendo un área muy turística por sus importantes centros de atracción. Según Rodríguez (2002) cuando una organización no cuenta con manuales administrativos no se puede documentar las políticas de la empresa por lo que cada colaborador puede manejarlas como quiera.

Es importante resaltar que el gerente general y de recursos humanos identifican la productividad del hotel de forma regular, lo cual no es del todo malo, pero pueden haber áreas con ciertas debilidades que son necesarias atender, de manera que podamos convertirlas en fortaleza para generar cambios de cultura y de conducta dentro de los colaboradores de la empresa. La productividad se encuentra enfocada directamente en la mano de obra con la que cuenta la organización, principalmente en el área hotelera donde los visitantes o turistas tienen relación directa con los empleados, de estos depende en gran manera el nivel de satisfacción del usuario externo de manera que tenga la libertad de regresar cuando tenga la oportunidad de viajar hacia la Tierra de Dios, como le es llamada al área de Izabal.

Los empleados demuestran en sus respuestas a las interrogantes planteadas, que se sienten satisfechos de estar laborando en la organización, esto pudiera ser en gran parte porque no existen los controles necesarios donde se determine con certeza el accionar de cada uno de ellos, o pudiera estar sucediendo que efectivamente la administración del hotel está operando bajo un libre albedrío que todos se sienten cómodos, por lo que es importante definir este tipo de situaciones, de manera que se puedan identificar aquellos factores que afectan o benefician al personal y tomar lo que ha funcionado correctamente para aplicarlo en la administración, siempre y cuando se enmarque dentro de los parámetros que defina la administración del recurso humano.

La administración bajo instrumentos administrativos ayuda a eliminar las distorsiones laborales, las barreras a la comunicación y minimiza los riesgos que se generan en el recurso humano, por tal motivo es importante que los gerentes de la organización conozcan los beneficios que conlleva la aplicación de los manuales administrativos. Para Reyes (1992) los manuales deben reunir información actual y autorizada sobre determinados procesos o normas. Su existencia contribuye a democratizar la información técnica y operacional horizontal disminuir el error y favorecer la

confianza y la eficiencia, la ausencia de manuales induce a lo contrario. Derivado a que Hotel Puerto Libre, no cuenta con los manuales en esta oportunidad se le presenta una guía de los principales manuales que pudiera aplicar dentro de su estructura, sin afectar a querer implementar en el futuro otros que considere de alta importancia.

Conclusiones

1. La importancia de los manuales administrativos en el Hotel Puerto Libre, S.A. radica en que estos documentos concentran sistemáticamente una serie de elementos administrativos que informan y orientan la conducta del recurso humano de la empresa, integrados con criterios y cursos de acción que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos trazados, incluyendo normas legales, reglamentarias, administrativas, políticas, entre otros recursos administrativos que son de alta importancia en la organización.
2. De acuerdo a la investigación realizada se pudo establecer la ausencia de manuales en las diferentes operaciones o procesos que se llevan a cabo en Hotel Puerto Libre. Para la cual se propone una guía para la elaboración de manuales como solución al problema encontrado en dicho hotel.
3. La estructura de los manuales administrativos a elaborarse para la empresa, debe orientarse de manera que sirvan como una guía que se utilice como herramienta de soporte para la organización y comunique claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos, logrando con esto una eficiente administración.

En Hotel Puerto Libre, S.A. no existen políticas dirigidas al recurso humano, a pesar que esto es una base sana para una gestión eficaz del recurso humano, este tipo de enunciados deben ser flexibles y dinámicas, pudiéndose adaptar a diversas situaciones que se presenten en el que hacer de la empresa.

La implementación de los manuales administrativos en el área hotelera debe reunir características importantes que determinen su flexibilidad, dinamismo y sobre todo que sean medibles y fáciles de implementar, por tal razón y derivado que la organización no cuenta con manuales administrativos es necesario desarrollar un procedimiento que reúna los elementos anteriormente descritos para implementar los diferentes manuales administrativos en la empresa.

Referencias bibliográficas

1. Reyes Ponce, A. (1992). *“Administración moderna”*. México. Editorial Limusa.
2. Yagüez, M., López-Jurado, P., Ramos, C., Casanovas, M. (2007) *“Guía práctica de economía de la empresa II: áreas de gestión y producción: teoría y ejercicios”*. España. EdicionsUniversitat.
3. Dessler, G. (2001) *Administración de personal*. México. Pearson Educación.
4. Rojas, P. (2010) *Reclutamiento y selección 2.0.: La nueva forma de encontrar talento*. España. Editorial UOC
5. Crespo, T., López, J., Carreño, F. (2003). *“Administración de Empresas”*. España. MAD-Eduforma
6. Castillo Aponte, J. (2006). *“Administración de personal: un enfoque hacia la calidad”*. Colombia. Ecoe Ediciones.
7. Alcerreca, C. J., Robles, Gloria. (2000). *“Administración: un enfoque interdisciplinario”*. México. Pearson Educación
8. Mas Ruiz, Francisco José (2010). *Técnicas de Investigación Comercial*. 5ª. edición. España. Editorial Club Universitario.
9. Koenes, A. (1996) *Gestión y motivación del personal*. España. Ediciones Díaz de Santos
10. Reyes Ponce, A. (1994). *“Administración de Personal”*. Primera parte. México. Editorial Limusa S.A. de C.V. Noriega Editores.

11. Werther, JR. W. B., DAVIS K. (2000). *“Administración de Personal y Recursos Humanos”*. México. McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C.V., 5ª. Edición en español.
12. Rodríguez, Joaquín. (2002). *“Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos”*. México. Editores, S.A. de C.V 3ª. Edición.
13. Frankling, Enrique. (2004). *“Organización de Empresas”*. México. McGRAW-HILL Interamericana 2ª. Edición.

ANEXOS

Anexo No. 1

✓ Propuesta

Los manuales administrativos dirigidos al personal son indispensables para las empresas, debido a la complejidad del manejo del recurso humano y de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus actividades, los recursos con los que dispone, la demanda en el mercado de los bienes y/o servicios, la adopción de la nueva tecnología de la información para atender adecuadamente todos aquellos aspectos que se derivan en la administración del recurso humano.

Todas las circunstancias antes citadas obligan al uso de los manuales administrativos que apoyen la atención del que hacer de las empresas, ya que en ellos se consignan, en forma sistemática, los elementos vitales para contar con una efectiva comunicación, coordinación, organización, dirección, control, evaluación y retroalimentación. Por tal razón y con el fin de que Hotel Puerto Libre S.A. tenga claro que tipos de manuales son necesarios para el manejo o administración del recurso humano se tiene planificado proporcionar una guía que le permita conocer de una manera clara y sencilla cada uno de los manuales como una herramienta administrativa que le permita desarrollar con efectividad sus operaciones.

- **Producto a entregar**

Luego de haber analizado como los manuales administrativos inciden en la administración del recurso humano en Hotel Puerto Libre S.A., se propone realizar una guía que permita la identificación de los principales manuales a implementar en la empresa con el propósito de mejorar el manejo del recurso humano.

- **Objetivo general**

Presentar una guía para la elaboración de manuales administrativos para la eficientización de procesos, recursos y funciones en Hotel Puerto Libre, S.A.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Dar a conocer el procedimiento para la elaboración de manuales administrativos.
- ✓ Establecer los lineamientos para la implementación de manuales administrativos.
- ✓ Identificar los beneficios de contar con manuales administrativos.
- ✓ Proporcionar un modelo de manual administrativo.

- **Viabilidad de la propuesta**

En la viabilidad de la propuesta es importante tomar en cuenta recursos tanto humanos, como materiales, espacio físico y financieros. Presentándose cada uno de ellos de la siguiente manera:

- ✓ **Recursos**

- **Humano**

El coordinador del departamento de recurso humano es el responsable de analizar la propuesta y de ponerla en práctica a tal grado de darlo a conocer a cada uno de los colaboradores para que todos identifiquen los procedimientos a implementar.

- **Materiales**

Los útiles de oficina a utilizar para elaboración y distribución de la propuesta serán hojas papel bond, tinta, material especial para encuadernar, disco CD-ROM; entre otros.

- **Espacio físico**

La presentación del producto a entregar puede realizarse en el salón de usos múltiples del Hotel Puerto Libre, S.A., debido a que el espacio es ideal para la actividad.

- **Financiero**

Para la implementación y elaboración de la propuesta es necesario estimar los costos en que se incurrirá para la elaboración física del documento.

Costo beneficio de la propuesta.

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario	Total
Cartuchos de tinta	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	2	Q 175.00	Q 350.00
Resma de papel bond de 80grs. Tamaño carta	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	2	Q 38.00	Q 76.00
Encuadernado	Encuadernación del plan de acción.	1	Q 25.00	Q 25.00
Fotocopias	Fotocopias del manual como respaldo	600	Q 0.25	Q 150.00
Fólderes y Fastenes	Para agregar cada fotocopia del plan de acción.	40	Q 1.00	Q 40.00
Ejecución de la propuesta				Q. 481.00
Total				Q 1122.00

Fuente: Elaboración propia.

Firmas de aceptación

En aceptación a las propuestas presentadas, se firma en la ciudad de Puerto Barrios, a los 25 días del mes de julio del año 2014.

f) _____

Danilo Enrique Aguilar Solís

Consultor

Universidad Panamericana de Guatemala

Extensión Puerto Barrios

f) _____

Ruediger Salvador Bodner Álvarez

Gerente General

Hotel Puerto Libre S.A

Ejecución de la propuesta

“Guía para la implementación de manuales administrativos en Hotel Puerto Libre S.A.”



Introducción

Debido a la complejidad que existe en las estructuras de las organizaciones, es indispensable la creación de manuales administrativos, ya que los mismos permiten atender adecuadamente la dinámica organizacional que se presenta en los diferentes aspectos de la empresa como el volumen de sus operaciones, los recursos que se asignan, la demanda de productos, servicios o ambos.

Las empresas actualmente necesitan usar instrumentos, como los manuales administrativos, que apoyen el debido manejo de sus operaciones cotidianas, ya que en ellos se ordenan los elementos fundamentales para hacer más eficiente la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

Hoy en día existen empresas que carecen de herramientas administrativas que les permitan realizar sus operaciones de una manera eficiente, esto se debe en algunos casos que el personal directivo a cargo no está capacitado para hacer uso de estas herramientas. Sin embargo existen organizaciones que están a la expectativa del desarrollo empresarial, tal es el caso de Hotel Puerto Libre, por lo que se ven en la necesidad de mejorar su nivel competitivo, para lo cual es importante contar con una estructura organizacional que le permita el alcance de sus objetivos, y para ello existen los manuales administrativos los cuales constituyen la herramienta fundamental para contar con un estructura organizacional eficiente y productiva.

Por la importancia que los manuales administrativos representan en toda empresa; Hotel Puerto Libre busca implementarlos dentro de su organización con el fin de utilizarlos como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir de manera ordenada y sistemática la información de la empresa, así como las instrucciones y lineamientos necesarios para que su personal lleve a cabo sus funciones de una mejor manera.

Objetivos

- **General**

Elaborar una guía para el diseño y elaboración de manuales administrativos para ser aplicados en Hotel Puerto Libre, S.A.

- **Específicos**

- ✓ Determinar el procedimiento para la elaboración de manuales administrativos.
- ✓ Establecer los lineamientos para la implementación de manuales administrativos.

- **Alcance**

La presente propuesta está orientada a todo el personal que labora en Hotel Puerto Libre, desde la administración hasta los niveles operativos del mismo. Esto debido a que los manuales administrativos establecerán los lineamientos y procedimientos para que cada uno de ellos lleve a cabo sus funciones.

- **Beneficios**

- ✓ Se contara con una visión en conjunto del hotel tanto en forma individual como grupal.
- ✓ El personal estará orientado e informado sobre la manera en que debe realizar sus funciones.
- ✓ Se promoverá el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

- Propuesta

Guía para la elaboración de manuales administrativos.

1. Planeación y elaboración de manuales

Para elaborar un manual primero es necesaria la planificación, de esta forma el tiempo y dinero invertido en él, serán bien usados. En esta sección se darán las indicaciones generales para planificar la elaboración de los manuales administrativos.

a. Responsable de la elaboración de los manuales

La elaboración de los manuales administrativos necesarios para el funcionamiento de Hotel Puerto Libre estará a cargo del departamento de recursos humanos.

b. Planeación de la elaboración de manuales

En este paso se identificarán los medios que se usaran para la elaboración de los manuales, ya sean estos humanos o materiales, con el propósito de llevar la elaboración con mayor orden y realizar un trabajo racional que evite retrasos sistemáticos en la obtención de resultados. La planeación deberá centrarse en dos objetivos:

1. El conocimiento de los objetivos que se quieran alcanzar.
2. El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y, en particular, de sus principales componentes: medios financieros, instrumentos, personal, grado de organización, etc.

Seguido de esto el departamento de recursos humanos del Hotel Puerto Libre deberá cubrir las siguientes condiciones esenciales:

1. Disponer del tiempo suficiente para la planeación.

2. Hacer que otras personas revisen el plan.
3. Confirmar por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal.
4. Planear desde la creación, las actualizaciones.
5. Anticiparse a los problemas.

c. Programación del plan

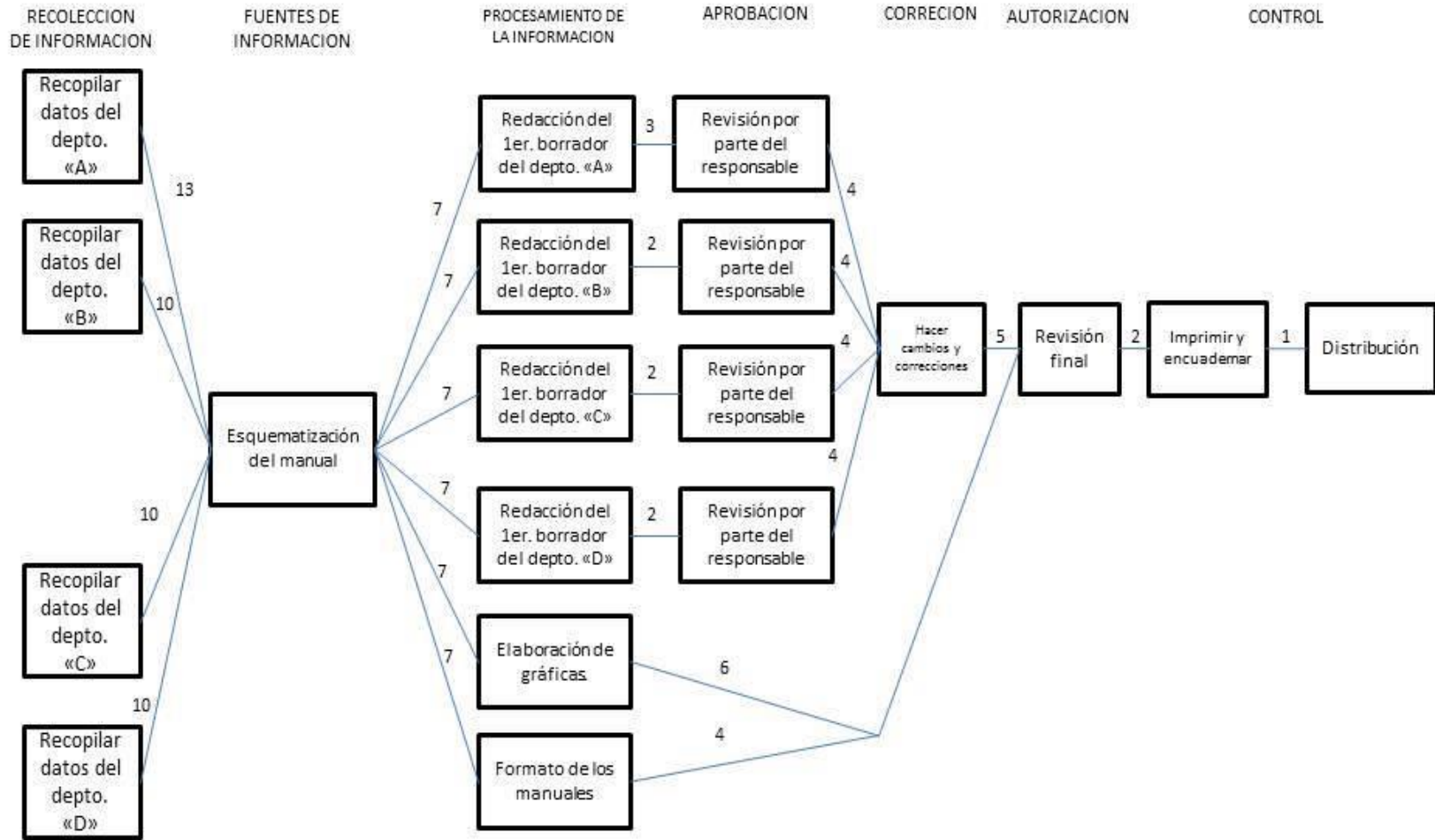
El departamento de recursos humanos del Hotel Puerto Libre deberá realizar estimaciones de tiempo necesarias para recolectar información, redacción y elaboración de gráficas, revisión, impresión y cualquier aspecto relacionado a la elaboración. Para llevar a cabo esto podrá elegir entre la técnica PERT (Program Evaluation and Review Technique) técnicas de evaluación y revisión de programa o CPM (Critical Path Method) método de camino crítico. Técnicas que funcionan mejor unidas, estas pretenden representar un diagrama de flujo de proyectos en el que se incluyen periodos.

Los pasos para la realización de una gráfica PERT y la determinación de una ruta crítica, son:

- a. Se deberá dividir la elaboración de los manuales en números de etapas pequeñas, cada etapa se representara con un cuadro diferente.
- b. Se determinara la secuencia en que se realizaran dichas actividades, aun sean en el mismo periodo.
 - a. Se estructurara la secuencia en forma de grafica de flujo.
 - b. Se realizará un estimado de tiempo en días o semanas por cada etapa de gráfica.
 - c. Se especificara el tiempo requerido para cada etapa.
 - d. Se determinará el tiempo necesario para completar cada ruta específica.

Otras técnicas efectivas que también podrían emplearse son la gráfica de barras o de Gant con la diferencia de que esta no muestra la interrelación de las diferentes actividades o pasos en el proceso por lo que es más eficaz para planear el papel que cada persona desempeña.

Grafica de PERT para la elaboración de manuales



Gráfica de barras para la elaboración de un manual

ETAPAS	ACTIVIDADES	TIEMPO: EN SEMANAS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	RECOLECCION DE INFORMACION + Elaboración de oficios, dirigidos a funcionarios. + Preparación de formularios para registrar la información.	[Barra]											
2	ESQUEMATIZACION DEL MANUAL + Preparar el contenido del manual.		[Barra]										
3	REDACCION + Redactar el borrador de los manuales. + Elaborar gráficas. + Formatos del manual.			[Barra]									
4	APROBACION + Revisión por parte del responsable de la manualización. + Hacer cambios y correcciones.					[Barra]							
5	REVISION FINAL + Lectura realizada por un corrector de estilo.							[Barra]					
6	IMPRESIÓN Y ENCUADERNACION + Del contenido del manual.								[Barra]				
7	DISTRIBUCION Y CONTROL + Distribuir los manuales y dar instrucciones. + Registro de los departamentos que tienen manual.										[Barra]		

d. Presupuesto

Este es el último paso, los costos incluidos en este dependerán del sistema presupuestal del Hotel Puerto Libre, ya sea que deseen cargar todos los costos al departamento que solicita el trabajo o que solo carguen los gastos ajenos o adicionales necesarios para producir los manuales. Como fuere, es necesario incluir todos los costos pertinentes, a continuación se detallan unas listas de costos generales y una de costos potenciales.

Costos Generales

1. Cubiertas o encuadernación
2. Comunicaciones (correspondencia, teléfono)
3. Costos de distribución
4. Dibujo (pasta, grafica, dibujos, etc.)
5. Papel
6. Captura o tipografía
7. Impresión (fotocopiado, capturado)

Costos de tiempo del analista

1. Auxiliar de analistas
2. Analistas
3. Supervisor o coordinador
4. Revisor
5. Capturitas
6. Dibujante

Adicionalmente se debe incluir el costo de las actividades, todo esto se presenta junto a las grafica de PERT para demostrar cómo se relaciona cada costo con el proceso de elaboración y las razones de por qué son necesarios.

2. Proceso de elaboración

En esta sección se proporcionaran los criterios para la elaboración de los manuales administrativos. Si bien no existe un modelo específico, esto se realizara basado en aquellos pasos que se usan con mayor frecuencia, dejando espacio a variaciones bajo criterio del responsable.

a. Recopilación de información

En este paso lo primero es solicitar por escrito a la gerencia del Hotel Puerto Libre su aprobación y colaboración para la elaboración de los manuales. Luego procede la recolección de la información pertinente para la producción de estos, a través de uno o varias de las siguientes técnicas.

1. Investigación documental: se usa para recolectar y hacer un primer examen de la información escrita y gráfica que se tenga sobre el Hotel Puerto Libre y sus diferentes procesos. Para esto se usaran fuentes (archivos, personas) y medios (documentos, leyes, circulares, instructivos, reportes, etc).
2. Observación: servirá para saber cómo el personal realiza sus actividades específicas y de esto anotar la secuencia correcta, su objetivo es complementar, confrontar y verificar los datos obtenidos en la investigación documental.
3. Cuestionario: servirán para recabar información de un número grande de personas, en este caso, todo el personal del Hotel Puerto Libre. El éxito de estos dependerá del diseño que estará a cargo de la persona o grupo responsable de la creación de los manuales. Su objetivo es describir hechos y opiniones que sean objetivos.

4. Entrevista: sirve para descubrir aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayuda a verificar inferencias y observaciones ya sean estas internas o externas.

b. Procesamiento de la información

Después de recolectados los datos, se deben ordenar de forma lógica mediante el desarrollo del esquema del proyecto del manual. Luego se pasa al análisis de la información y por último se depurara aquello que no es necesario. La terminología tanto como la presentación de la información debe ser uniforme.

Se realizaran reuniones con los representantes de las aéreas que van a ser incluidas en el manual para señalar las contradicciones y poder eliminarlas. De surgir dificultades al determinar funciones y actividades en forma escrita y oficial que puedan influir en la correcta aplicación de los manuales, se deberá tener cuidado al hacer buen uso de las relaciones humanas para así poder obtener la colaboración del personal y lograr que los manuales cumplan su función.

c. Redacción

Es en este paso donde el departamento de recursos humanos, deberá definir los objetivos, la naturaleza del manual (políticas, procedimientos, recursos humanos, etc.) y el tipo de persona a quien va dirigido. De igual forma se debe estimar con sumo cuidado el tiempo que durará la redacción del manual, dejando un tiempo prudente para realizar un trabajo de calidad.

d. Elaboración de graficas

Estas brindan realce al manual y contribuyen a que el personal entienda mejor su contenido, usando técnicas sencillas y conocidas. Para este propósito se pueden agregar:

1. Organigramas.
2. Diagramas de flujo.
3. Cuadros de distribución de actividades.
4. Distribución de espacio.
5. Formas, etc.

e. Formato y composición

Estos factores son importantes debido a que las fallas en estos elementos son algunas de las principales razones por las que no se utilizan muchos manuales aun así su información sea de calidad. El formato es lo que ayudara a la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación, la compilación servirá para hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por la apariencia y orden del manual.

El formato de los manuales dependerá de la finalidad que tengan, el material que forma parte de su contenido y los equipos de impresión o reproducción de que se dispone. A fin de facilitar la revisión y actualización es recomendable hacer uso del formato de hoja intercambiable.

1. Numeración de páginas: El formato, el contenido y la frecuencia de las revisiones determinaran la más adecuada.
 - La numeración de páginas por secciones: método donde las páginas de cada sección se numera consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección y un guion. Ej.: 1-10 (página 10 de la Sec. 1) 2-3 (Pagina 3 de la Sec. 2). Es de utilidad si cuando se agregan o disminuyen páginas se insertan al final y no en el centro de la sección.
 - La numeración de páginas por documentos: enumeración individual de cada política, procedimiento o puesto. Ej.: si una política financiera 40-45 tiene dos páginas, se

numeran 1,2. La disminución de páginas solo afecta la política o procedimiento y no alguna otra parte del manual.

2. Composición: Es la forma en que se distribuye el texto sobre la página. Los lineamientos para esto son:

- Usar los espacios (blancos) con eficacia.
- Dejar márgenes amplios.
- No sangrar los párrafos.
- Usar el sangrado en bloque en todos los niveles del texto.

3. Encabezado: permite realizar consultas rápidas, mayormente usado en manuales de política y procedimiento. Se insertan en la parte superior de cada página con información básica como: título del manual, título de la política, procedimiento, instructivo, etc. los números de formato de la página y la fecha de publicación.

NUMERO DE REVISION	EMPRESA: HOTEL PUERTO LIBRE	SUSTITUYE A:	
Título: Contratación de personal.	Fecha		
	Preparación	Vigencia	Pagina 1 de 3
	16-ago.-84	16-feb.-85	

Fuente: elaboración propia, enero 2015.

f. Revisión y aprobación

a. Revisión: es la etapa donde se realizan las correcciones necesarias para evitar o minimizar los problemas. Una forma de reducir los problemas de revisión es realizar una reunión entre el encargado o los encargados de realizar el manual y el administrador del Hotel Puerto Libre,

para esta reunión es necesario determinar la responsabilidad de cada uno y considerar los siguientes aspectos:

- Revisar el material de manera justa y objetiva.
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- Indicar lo que está bien y lo que necesita correcciones.
- Revisar con detalle y hacer todos los cambios desde el principio.
- Revisar rápidamente y devolver el material en el periodo acordado.
- Evitar hacer cambios solo por gustos personales.

Una vez realizado esto es necesario que las partes involucradas sometan el proyecto del manual a una rigurosa revisión final para asegurar que contenga información suficiente y real, que no se contradiga y que no dé lugar a traslapes entre diferentes aéreas de autoridad y responsabilidad.

b. La aprobación: una vez terminada la revisión y correcciones necesarias, la autoridad máxima del Hotel Puerto Libre deberá aprobarlo, luego de obtenida dicha aprobación se procede a su reproducción y distribución. Esta aprobación se coloca en el manual de dos formas que son:

En la parte inferior de la hoja, como se indica a continuación:

Elaboró:	Fecha:	Aprobó:	Fecha:

Fuente: elaboración propia, enero 2015.

En una sola hoja al inicio del manual, después de la identificación como se muestra en seguida:

HOJA DE APROBACION	
Manual: _____	Elaboró: _____
_____	_____
_____	Fecha de elaboración: _____
Aprobación: _____	Fecha de implantación: _____
_____	Fecha de revisión: _____
_____	Firmas: _____

Fuente: elaboración propia, enero 2015.

g. Distribución y control

En este paso es recomendable usar una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso al personal encargado de realizar las funciones, actividades y/o operaciones indicadas en el mismo. Un problema típico de distribución es no considerar que aquello que determina quien recibe un manual es el puesto que ocupa en la organización.

Debido al costo de los manuales, no pueden distribuirse innecesariamente y solo el Administrador del Hotel Puerto Libre puede tener a su disposición los manuales de cualquier índole.

Control de los manuales se trata de seleccionar que personas deben contar con un ejemplar de los manuales para mantener actualizados los ejemplares distribuidos. Para esto se debe numerar cada

ejemplar y registrar el nombre de la persona a quien se le dio. Existen dos razones para retener los manuales y son:

- Por seguridad: esto para evitar que los manuales lleguen a manos de la competencia. Si alguien deja de trabajar para el Hotel Puerto Libre, esta persona seguramente trabajará para otro hotel.
- Por costo: no es oportuno que los manuales salgan del Hotel Puerto Libre debido al precio de costo que representan.

Es trabajo de la unidad de sistemas y procedimientos o del administrador, en caso de no existir esta unidad, recuperar los manuales que se le dieron al personal que decide ya no laborar en el Hotel Puerto Libre. A continuación se presenta un ejemplo de control de tenedores de manuales.

CONTRO DE TENEDORES DE MANUALES						
Numero manual	Tipo de manual	Nombre del tenedor	Unidad orgánica	Fecha de entrega	Fecha de devolución	Firma

Fuente: elaboración propia, enero 2015.

h. Revisión

Debido a que la elaboración de un manual no concluye, este puede estar sujeto a revisiones y correcciones en cualquier momento. En algunas ocasiones se llega a la etapa de impresión cuando algunos aspectos de contenido ya son obsoletos y debido a que la utilidad de los manuales radica en la veracidad de la información contenida, es recomendable llevar a cabo la actualización pertinente.

Las revisiones periódicas son necesarias, un plazo de seis meses podría ser tiempo suficiente para realizar la primera revisión y se debe tener presente que a los dos años es posible que por lo

menos 10% de la información que contenga sea inexacta. Por esta razón las autoridades del Hotel Puerto Libre deberán establecer periodos de tiempos prudentes para llevar a cabo las actualizaciones que sean necesarias, recomendándose como mínimo que sea una vez cada año.

Modelo de manual de organización

De acuerdo a Franklin (2004) el manual de organización debe contar con las siguientes partes:

- **Identificación**

Logotipo	Nombre de la organización	Fecha			
	Manual de organización (general o específico)	Página		De	
		Sustituye a			
		Página	De		
		De fecha			

Nombre del apartado específico

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

- Índice o contenido

Logotipo	Nombre de la organización
	Manual de organización (general o específico)

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página	De		
De fecha			

Índice o contenido

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

- Prólogo y/o introducción

Logotipo	Nombre de la organización
	Manual de organización (general o específico)

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página	De		
De fecha			

Índice o contenido

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

- Antecedentes históricos

Logotipo	Nombre de la organización
	Manual de organización (general o específico)

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página	De		
De fecha			

Antecedentes históricos

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

- Legislación o base legal

Logotipo	Nombre de la organización
	Manual de organización (general o específico)

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página	De		
De fecha			

Legislación o base legal

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

- Atribuciones

Logotipo	Nombre de la organización
	Manual de organización (general o específico)

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página	De		
De fecha			

Atribuciones

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

- Estructura orgánica

Logotipo	Nombre de la organización
	Manual de organización (general o específico)

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página	De		
De fecha			

Estructura orgánica

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

- Organigrama

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

ORGANIGRAMA
(GENERAL O ESPECIFICO)

PRESENTACIÓN GRÁFICA

RESPONSABLE DE SU ELABORACION
FECHA
(ACTUALIZACIÓN, EN SU CASO)

- Misión

Logotipo	Nombre de la organización
	Manual de organización (general o específico)

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página	De		
De fecha			

Misión

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

- Funciones

Logotipo	Nombre de la organización
	Manual de organización (general o específico)

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página	De		
De fecha			

Funciones

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

- Descripción de puestos

Logotipo	Nombre de la organización
	Manual de organización (general o específico)

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página	De		
De fecha			

Descripción de puestos	
<p>Identificación y relaciones</p> <p style="margin-left: 20px;">A. Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto 2. Número de plazas 3. Clave 4. Ubicación (física y administrativa) 5. Tipo de contratación 6. Ámbito de operación <p style="margin-left: 20px;">B. Relaciones de autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Jefe inmediato 8. Subordinados directos 9. Dependencia funcional <p>Propósito del puesto Funciones generales Funciones específicas Responsabilidad</p> <p>Comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ascendente 2. Horizontal 3. Descendente 4. Externa <p>Especificaciones del puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos 2. Experiencia 3. Iniciativa 4. Personalidad 	
Elaboró	Revisó
Autorizó	

Clave

- Directorio

Logotipo	Nombre de la organización
	Manual de organización (general o específico)

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página	De		
De fecha			

Directorio				
Núm.	Nombre	Cargo	Teléfonos	Correo electrónico

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

Conclusión

Por medio de la guía propuesta, la administración de Hotel Puerto Libre, podrá realizar sus manuales administrativos, los cuales le permitirán efficientizar sus procesos así como reducir costos al evitar las duplicaciones tanto de puestos como de funciones que pudieran existir dentro de su organización. Contar con manuales administrativos le permitirá ser más competitivo debido a que su estructura funcionará de una manera ordenada y sistemática por lo que podrá ofrecer un servicio de mejor calidad.

Anexo No. 2

Enfoque mercadológico

- **Objetivo**

General

Dar a conocer al gerente de recursos humanos del Hotel Puerto Libre, la guía para el diseño y elaboración de manuales administrativos.

Específicos

- Determinar los medios a utilizar para dar a conocer la guía para el diseño y elaboración de manuales administrativos.
- Establecer la distribución de la guía para el diseño y elaboración de manuales administrativos en el Hotel Puerto Libre.

Por medio de la presente propuesta el Hotel Puerto Libre contará con un estructura organizada y definida, con lo cual podrá implementar su plan de marketing de una manera más eficiente, pudiendo establecer en que departamentos y que personal realizara las estrategias o tácticas establecidas en dicho plan.

Plan de comunicación

- **Objetivos**

General

Dar a conocer la guía para la elaboración de manuales administrativos en Hotel Puerto Libre S.A.

Específicos

- ✓ Sistematizar la comunicación entre el gerente general y los gerentes de cada departamento, ya que de ello dependerá la correcta gestión y ejecución de la propuesta presentada.
- ✓ Informar a cada gerente de departamento sobre la implementación de la guía para elaboración de manuales administrativos.

- **Mensaje**

Aspecto a difundir	Mensaje	Actividad
Entrega de guía para la elaboración de manuales administrativos.	Hotel Puerto Libre cuenta con una guía para la elaboración de manuales administrativos, para la eficientización de sus procesos y recursos.	Entrega física de la propuesta por parte del consultor al gerente general del hotel.
Introducción de la guía para elaboración de manuales administrativos.	La optimización de nuestros procesos y recursos será posible por medio de la elaboración de manuales administrativos.	Reunión del gerente general con gerentes de cada departamento, entregando copia física de la guía para la elaborar manuales.

- Destinatarios

Las actividades de comunicación de la presente propuesta buscan transmitir la información a los destinatarios directos identificados claramente, los cuales son: el gerente general y los gerentes de cada departamento del Hotel Puerto Libre S.A.

- Estrategias

La estrategia de comunicación busca la sistematización de la información para garantizar que esta sea eficaz, además de tener como propósito una comunicación fluida y eficiente entre los destinatarios ya identificados. Las estrategias para el logro de los objetivos establecidos son:

- ✓ Reunión con el gerente general para la entrega física de la propuesta y explicación del funcionamiento de la misma.
- ✓ Reuniones con los gerentes de cada departamento para dar a conocer la propuesta.
- ✓ Entrega de copia física a cada gerente de departamento.

- Responsable de comunicación de la propuesta

Es responsabilidad del consultor de la presente propuesta, comunicar al gerente general de Hotel Puerto Libre, debiendo brindar la información que se le solicite sobre la ejecución de dicha guía además de velar por que se dé a conocer en cada departamento del hotel de forma exitosa.

- Herramientas

Los recursos a utilizar para llevar a cabo la comunicación de la propuesta son:

- ✓ Reuniones.
- ✓ Documento físico de la propuesta.

- Presupuesto

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario	Total
Cartuchos de tinta.	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	Q 350.00	Q 350.00
Resma de papel bond de 80grs. tamaño carta.	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	Q 38.00	Q 38.00
Encuadernado.	Encuadernación de la propuesta.	1	Q 25.00	Q 25.00
Fotocopias.	Fotocopias de la propuesta.	4	Q 15.00	Q 60.00
Fólderes y fasteners.	Para agregar cada fotocopia del plan de acción.	4	Q 2.00	Q 8.00
Total				Q 481.00

- Cronograma

Actividad	Mayo 2015		
	04 - 08	11 - 15	18 - 22
Reunión del consultor con gerente general.			
Reuniones con los gerentes de departamento.			

Conclusión

La propuesta será entregada inicialmente a la gerencia general quien posteriormente tendrá a su cargo distribuirla entre los diferentes departamentos de la organización, esto con el fin de que se elaboren los manuales administrativos que sean necesarios para el Hotel Puerto Libre. Debido a que la propuesta es solo una guía no se realizó un plan promocional.

Enfoque financiero

- Objetivo

General

Establecer el costo monetario que deberá cubrir el Hotel Puerto Libre para la implementación de la guía para el diseño y elaboración de manuales administrativos.

Específicos

- Determinar los insumos a utilizar así como el costo de cada uno de ellos en la implementación de la guía para el diseño y elaboración de manuales administrativos.
- Informar al gerente del departamento financiero el costo total a necesitar.
- Establecer si el hotel cuenta con los recursos financieros para la aprobación de la presente propuesta.
- Los costos que a continuación se presentan, se establecieron en base a diferentes cotizaciones realizadas, estableciéndose así los que mejor precio y calidad ofrecieron.

Para el cumplimiento de los objetivos se plantea a continuación una tabla que contiene los principales costos para la elaboración de los manuales administrativos.

Propuesta financiera

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario	Total
Cartuchos de tinta.	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	Q 350.00	Q 350.00
Resma de papel bond de 80grs. tamaño carta.	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	Q 38.00	Q 38.00
Encuadernado.	Encuadernación de la propuesta.	1	Q 25.00	Q 25.00
Fotocopias.	Fotocopias de la propuesta.	4	Q 15.00	Q 60.00
Fólderes y fasteners.	Para agregar cada fotocopia del plan de acción.	4	Q 2.00	Q 8.00
Total				Q 481.00

Fuente: elaboración propia, enero 2015.

- **Conclusión**

La propuesta financiera presentada deberá ser evaluada por la administración y el departamento financiero del Hotel Puerto Libre, para determinar si puede ser cubierto el costo total de la implementación de la presente propuesta. Por lo que queda a criterio del gerente general la aprobación para implementar la guía de diseño y elaboración de manuales administrativos.

ANEXOS

Anexo No. 1

Evaluación Integral

a) Contacto Inicial

- Antecedentes de la empresa.



En 1974 el Señor Rüdiger Johannes Bodner de nacionalidad alemana junto a su esposa Doña Maura Álvarez de Bodner de origen guatemalteco, deciden venir a Guatemala, después de emigrar de los Estados Unidos, donde Don Rudy poseía una empresa de Banquetes, que se dedicaba a prestar el servicio de Catering a los equipos y también a las estrellas de cine durante el rodaje de importantes películas.

Ya en Guatemala descubren que en el área de Puerto Barrios no existe un restaurante capaz de proveer servicio de alimentos y bebidas de calidad, por lo cual en 1975 adquieren un terreno ubicado en el Cruce a Santo Tomas, donde funcionaba un bar llamado “Las Cuatro Milpas” en donde se funda el Restaurante Puerto Libre.

La experiencia y calidad de Don Rudy como chef internacional fueron claves para que la comida y el servicio del restaurante tuvieran una gran aceptación hasta el grado de que en los años siguientes, por sugerencia de clientes y amigos, se dio inicio a la construcción de las primeras 6 habitaciones completamente equipadas. Estas 6 habitaciones fueron insuficientes para albergar a todos los huéspedes que hicieron de Hotel Puerto Libre un destino favorito en Puerto Barrios. Es por ello que posteriormente se construyeron los otros edificios que componen hoy en día el complejo hotelero, el que incluye además de habitaciones, una piscina y un salón de convenciones para proveer un servicio integrado adecuado a las necesidades actuales.

Hoy por hoy Hotel Puerto Libre es un hotel de 3 estrellas en vías de expansión, con una reconocida trayectoria de más de 35 años y que forma parte de la historia de las empresas pioneras de Puerto Barrios.

¿Quiénes Somos?

“Hotel Puerto Libre es una empresa de tradición familiar líder en el servicio al cliente, enfocados a una constante innovación de servicios siendo a la vez responsables con la naturaleza y el medio ambiente”.



¿Qué hacemos?

“Proveer a nuestros clientes la mejor experiencia en el servicio para mejorar sus vacaciones y actividades fuera de casa excediendo sus más altas expectativas”.

- Visión

Ser una institución hotelera, dentro del ámbito geográfico en constante crecimiento, teniendo como políticas principales, la calidad total, satisfaciendo las necesidades del consumidor.

- Misión

Constituirnos en una empresa turística de la más alta calidad, líder y pionera en el servicio al cliente, proporcionándole hospedaje, alimentación, y espacios para convenciones y eventos especiales, en Puerto Barrios, Guatemala.

- Objetivos General

Proveer a nuestros clientes la mejor experiencia en el servicio para mejorar sus vacaciones y actividades fuera de casa excediendo sus más altas expectativas”.

- Objetivos Específicos

- ✓ Brindar buen servicio de restaurante.
- ✓ Satisfacer a nuestros clientes en eventos especiales.
- ✓ Proveer herramientas a las personas que se hospedan por trabajo.
- ✓ Innovar en tecnología en todas las áreas del hotel.

- Metas

Contar con buenas instalaciones de habitaciones para los huéspedes, y tarifas accesibles para los clientes, con modernización de las instalaciones de salones, contar con las normas requeridas por el INGUAT, así como los servicios a prestar como lo son:

- ✓ Hospedaje
- ✓ Restaurante
- ✓ Salones para eventos
- ✓ Internet inalámbrico
- ✓ Amplio parqueo
- ✓ Higiene

- Políticas institucionales:
- Política de privacidad

Hotel Puerto Libre, se enfoca en valorar y salvaguardar la privacidad de los clientes. Con medidas de seguridad apropiadas para proteger contra la pérdida, mal uso o alteración de la información que tenemos recogido de usted a través de nuestro Hotel.

- ✓ Resguardo de la información confidencial en lugares apropiados.
- ✓ No venderemos su información personal a terceros u otras personas.
- ✓ No apoyamos a la venta ni divulgación de información confidencial.

- Política de sostenibilidad

Hotel Puerto Libre, enfoca sus esfuerzos para proveer servicios que gocen de calidad y seguridad, velando por minimizar los impactos de su operación que afecten la cultura y el medio ambiente del área donde opera.

- ✓ No apoyamos el turismo de explotación sexual, comercial de niños, niñas, adolescentes y/o adultos.
- ✓ No se permite la entrada de niños al Bar del hotel.
- ✓ No promovemos el trabajo infantil. No contratamos menores de edad.
- ✓ Respetamos la equidad étnica y de género y lo reflejamos en nuestras contrataciones.
- ✓ Tenemos establecidos estándares de calidad para garantizar la calidad de nuestros productos y servicios.
- ✓ Capacitamos a nuestro personal constantemente en temas de servicio, calidad, cuidado y conservación del medio ambiente, historia, cultura de nuestro país, y la legislación que nos aplica, etc.
- ✓ Promovemos el crecimiento profesional de nuestro personal, sin hacer distinción alguna de género, religión, etnia o creencias políticas.

- Política social y cultural

Hotel Puerto Libre, apoya y promueve actividades de desarrollo local, culturales y deportivas de la comunidad y está comprometido con la protección del patrimonio histórico y cultural, involucrando y motivando al personal de la empresa en la participación de dichas actividades.

- ✓ No apoyamos la venta, tráfico o exhibición de piezas y objetos arqueológicos considerados patrimonio cultural.
- ✓ Apoyamos el respeto hacia las culturas y costumbres autóctonas.
- ✓ Protegemos el patrimonio histórico y cultural mediante proyectos definidos.
- ✓ Hacemos prioridad la promoción interna antes de iniciar un proceso de reclutamiento con personal externo.

- Política ambiental

Hotel Puerto Libre, enfoca sus esfuerzos en minimizar los efectos negativos que su operación pueda provocar al medio ambiente, a través de la implementación de normas y prácticas ecológicamente sostenibles que garanticen un buen servicio y la rentabilidad de la empresa.

- ✓ No apoyamos la venta, extracción y explotación de la flora y fauna en peligro de extinción y no aprobamos de ninguna manera estas prácticas.
- ✓ Adoptamos medidas para el uso sostenible de agua y energía.
- ✓ Utilizamos productos de higiene y limpieza biodegradables.
- ✓ Utilizamos equipos eléctricos y vehículos energéticamente eficientes.
- ✓ Tomamos acciones para reducir la cantidad de desechos generados y promovemos la reutilización, el reciclaje y la disposición adecuada de nuestros desechos.
- ✓ Tomamos acciones para reducir la compra de empaques individuales y el uso de envases desechables que no pueden ser reciclados o reutilizado.

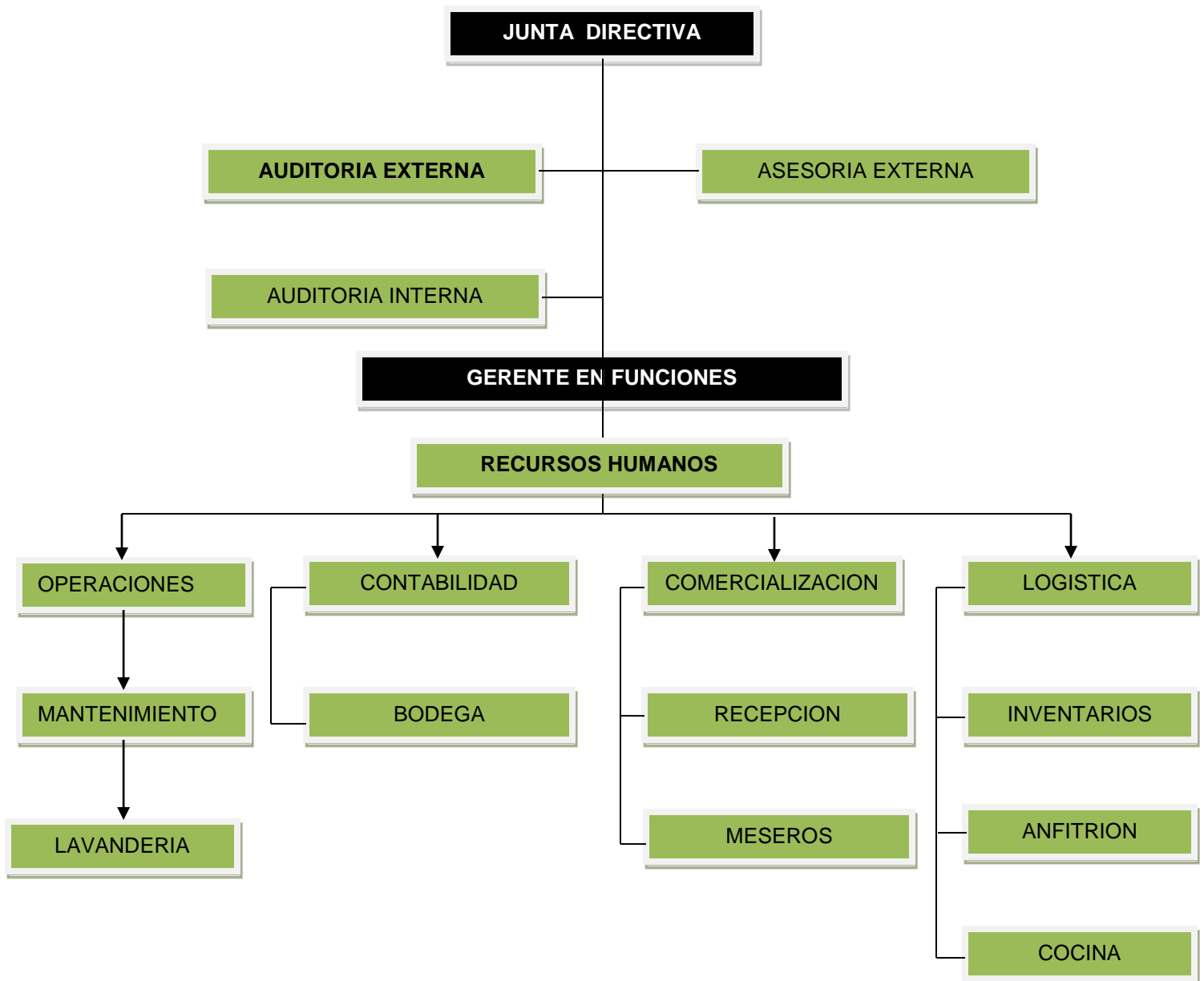
- Valores
 - ✓ Contratamos al mejor personal disponible, usando las más adecuadas técnicas de reclutamiento y selección.
 - ✓ Mantenemos sueldos y beneficios competitivos.
 - ✓ Proveemos entrenamiento, desarrollo y promoción para nuevas oportunidades.
 - ✓ Hacemos esfuerzos para dar ascensos basados en las evaluaciones de trabajo.
 - ✓ Como empresa, tenemos un espíritu de armonía y cooperación con todos los colaboradores, para discutir cualquier mejora sugerida dentro de las condiciones de trabajo, políticas y prácticas.

- Base legal

Se encuentra regido por el Instituto Guatemalteco de Turismo, según Acuerdo No. 120, de fecha Guatemala, 17 de Julio de 1,980, donde se establecen recomendaciones del directorio del Instituto Guatemalteco de Turismo ya las cuales deben sujetarse los establecimientos de hospedaje. Además Hotel Puerto Libre está amparada con la inscripción a Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) y del Registro Mercantil de Guatemala como empresa mercantil individual.

- Organigrama

La empresa ha diseñado su estructura organizacional con el objeto de crecer y ser rentable, al mismo tiempo logra contabilizar al suficiente recurso humano para el logro de las metas establecidas.



Fuente: Hotel Puerto Libre.

- Carta de Solicitud



Universidad Panamericana
Sede Puerto Barrios, Izabal
Escuela Normal de Educación Física
Complejo Deportivo, Santo Tomás de castilla, Puerto Barrios, Izabal
Teléfono: 5517-6978. Correo: upanabarrios@gmail.com

Puerto Barrios, Izabal 20 de Mayo de 2014

Señor:

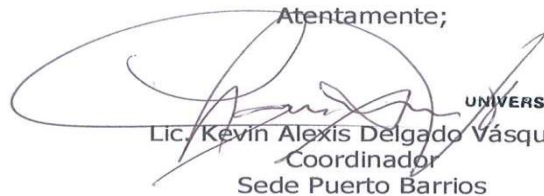
Rüdiger Bodner
Gerente
Hotel Puerto Libre
Presente

Estimada señor Bodner, es un gusto saludarle de la coordinación de Universidad Panamericana-UPANA-, sede Puerto Barrios, Izabal y desearle éxitos frente a sus labores cotidianas dentro de tan prestigiosa institución.

La presente tiene como fin primordial solicitar de sus buenos oficios, para que se le pueda dar la oportunidad a: **Danilo Enrique Aguilar Solís**, estudiante de esta casa de estudios, quien cursa su cierre académico de la carrera de Administración de Empresas, para que realice su **Práctica Empresarial Dirigida-PED-**, para optar el grado académico de Licenciado en Administración de Empresas.

Por lo anterior quedamos agradecidos por la atención a la presente.

Atentamente;



Lic. Kevin Alexis Delgado Vásquez
Coordinador
Sede Puerto Barrios

UNIVERSIDAD PANAMERICANA



COORDINACIÓN
Sede Puerto Barrios, Izabal
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"



- Carta de Autorización



Km. 292 Ruta al Atlántico, Cruce a Santo Tomás de Castilla, Puerto Barrios, Iza
Tel. (502) 7947 9788 Tels. Ventas (502) 7979 9188 (502) 7979 9
info@hotelpuertolibre.com reservas@hotelpuertolibre.c
ventas@hotelpuertolibre.c

www.hotelpuertolibre.c

A QUIEN INTERESE:

Por medio de la presente hago constar que el alumno de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresa el Sr. Danilo Enrique Aguilar Solís quien se identifica con DPI No. 1609 22542 1801 extendido en Puerto Barrios, Izabal. Estará realizando su “Investigación de Practica Empresarial Dirigida” de la Universidad Panamericana.

Y para los usos legales que el interesado convenga se extiende la presente en la ciudad de Puerto Barrios, Izabal a los siete días del mes de agosto del año dos mil catorce.


Ruediger Salvador Bodner Álvarez

Gerente General

Hotel Puerto Libre, S.A.



b) Instrumentación



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Zacapa
Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial.

Datos generales
1. Nombre de la empresa: _____
2. Tipo de empresa: _____
3. Fecha de constitución: _____
4. Actividad económica: _____
5. Dirección: _____
6. Teléfono (s): _____
7. E-mail: _____
8. Representante legal: _____
Captura de información
Fecha: del: _____ al: _____
A cargo de: _____



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de entrevista inicial dirigida al gerente del Hotel Puerto Libre, Puerto Barrios,
Izabal.

Presentación: La presente entrevista tiene como propósito viabilizar la realización de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) de **Danilo Enrique Aguilar Solís** quién es estudiante de la Universidad Panamericana de Guatemala, por lo que se le solicita su apoyo contestando las siguientes preguntas que permitirán establecer donde desea se le pueda apoyar con una estudio profesional para mejorar la eficiencia y eficacia de su empresa.

Información empresarial

1. ¿Cuál es la razón social de la empresa? _____

2. ¿Cómo está reconocida la empresa en el Registro Mercantil? _____

3. ¿Cuál es la función que usted desempeña dentro de la empresa? _____

4. ¿Cuenta la empresa con un departamento para administrar el recurso humano? _____

5. ¿Cómo hacen actualmente para administrar el recurso humano de la empresa? _____

6. ¿Cuenta la empresa con manuales administrativos que orienten la toma de decisiones?
Sí No

¿Cuales? _____

7. ¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa? _____

8. ¿Cuenta usted con programas de capacitación al personal?
Sí No

Si su respuesta es positiva, ¿Puede indicar con que periodicidad se capacita al personal?

Mensual Semestral Anual Nunca

9. ¿Le gustaría que se evaluara o se le realizara un FODA en alguna área o departamento de su empresa?
Sí No

10. ¿Mencione en qué áreas de la empresa le gustaría que se analizara a fin de encontrar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas? _____

Gracias por la información brindada.

c) Recopilación de la información



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Puerto Barrios Izabal
Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial.

Datos generales
9. Nombre de la empresa: <u>Hotel Puerto Libre</u>
10. Tipo de empresa: <u>Hotelera</u>
11. Fecha de constitución: <u>1975</u>
12. Actividad económica: <u>Servicio hotelero y restaurante</u>
13. Dirección: <u>km 292 ruta al atlántico cruce de Santo Tomas de Castilla Puerto Barrios Izabal</u>
14. Teléfono (s): <u>7979-9188</u>
15. E-mail: <u>www.hotelpurtolibre.com</u>
16. Representante legal: _____
Captura de información
Fecha: del: <u>26/05/2014</u> al: <u>30/05/2014</u>
A cargo de: <u>Danilo Enrique Aguilar Solís</u>



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Licenciatura en Administración de Empresas

**Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente del Hotel Puerto Libre, Puerto Barrios,
Izabal.**

Presentación: La presente entrevista tiene como propósito viabilizar la realización de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) de **Danilo Enrique Aguilar Solís** quién es estudiante de la Universidad Panamericana de Guatemala, por lo que se le solicita su apoyo contestando las siguientes preguntas que permitirán establecer donde desea se le pueda apoyar con una estudio profesional para mejorar la eficiencia y eficacia de su empresa.

Información empresarial

1. ¿Cuál es la razón social de la empresa? Puerto Libre, S.A

2. ¿Cómo está reconocida la empresa en el Registro Mercantil? Como Sociedad
Anónima

3. ¿Cuál es la función que usted desempeña dentro de la empresa? Gerente general y
representante legal

4. ¿Cuenta la empresa con un departamento para administrar el recurso humano? No, se
hace desde la gerencia General

5. ¿Cómo hacen actualmente para administrar el recurso humano de la empresa? En cuanto a las atribuciones se tiene un manual de atribuciones por cada uno de los puestos, así mismo se tiene un organigrama y se maneja a través de mandos medios.

6. ¿Cuenta la empresa con manuales administrativos que orienten la toma de decisión?

Sí

No

Cuales? _____

7. ¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa? 40

8. ¿Existen programas de capacitación al personal?

Sí

No

Si su respuesta es positiva, ¿Puede indicar con que periodicidad se capacita al personal?

Mensual

Semestral

Anual

Nunca

9. ¿Le gustaría que se evaluara o se le realizara un FODA en alguna área o departamento de su empresa?

Sí

No

10. ¿Mencione en qué áreas de la empresa le gustaría que se analizara a fin de encontrar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas? Uno en general

d) Análisis de la información

Tabla No. 1

Respuestas generales de la entrevista dirigida al gerente general del Hotel Puerto Libre.

Preguntas	Respuestas consolidadas
1. ¿Cuál es la razón social de la empresa?	Puerto Libre, S.A.
2. ¿Cómo está reconocida la empresa en el Registro Mercantil?	Sociedad Anónima.
3. ¿Cuál es la función que usted desempeña dentro de la empresa?	Gerente General y Representante Legal.
4. ¿Cuenta la empresa con un Departamento para Administrar el recurso humano?	No, se hace desde la gerencia general.
5. ¿Cómo hacen actualmente para administrar el recurso humano de la empresa?	En cuanto a las atribuciones se tiene un manual de atribuciones por puesto, se tiene un organigrama y se maneja a través de mandos medios.
6. ¿Cuenta la empresa con Manuales Administrativos que orienten la toma de decisión?	No.
7. ¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa?	40.
8. ¿Cuenta usted con programas de capacitación al personal?	Semestral.
9. ¿Le gustaría que se evaluara o se le realizara un FODA en alguna área o departamento de su empresa?	Sí.
10. ¿Mencione en que área le gustaría?	Uno general.

Fuente: Elaboración propia.

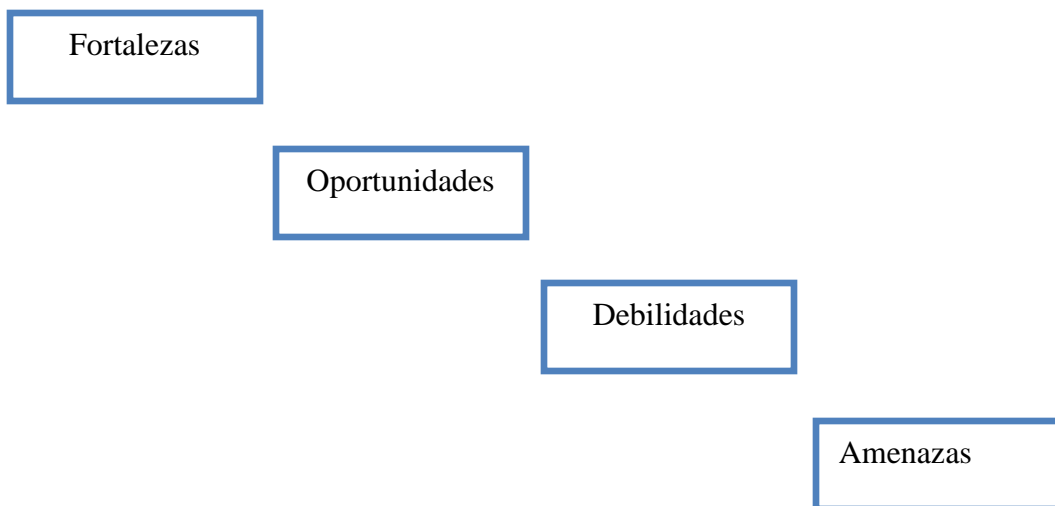
Anexo No. 2

Diagnóstico

a) FODA

- FODA por áreas

El presente análisis nos permitirá identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se encuentran en los diferentes departamentos seleccionados para su estudio, en virtud de determinar el tema que nos permita ofrecer a la empresa un diagnóstico y herramientas que le permitan aprovechar sus fortalezas para la eficiencia y eficacia, así como establecer las debilidades que pudieran estar afectando la optimización de recursos, entre otros.



La identificación de oportunidades permitirá enfocar los esfuerzos hacia ellos de manera que sean un lazo efectivo entre la empresa y el mercado; de igual manera es necesario identificar las amenazas para contrarrestar los efectos de esta y utilizarlas de manera positiva y de beneficio en la sociedad.

Análisis FODA			
Recursos humanos			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Distribución adecuada de las tareas. ✓ Buena actitud en la atención al cliente. ✓ Supervisión directa al personal de los distintos departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de liderazgo. ✓ Poca difusión del reclutamiento del personal. ✓ Ausencia de trabajo en equipo. ✓ Escasa capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento constante de demanda laboral. ✓ Existencia de mano de obra calificada en el mercado para optar a plazas. ✓ Aprovechamiento de capacitaciones externas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competidores con ofertas similares. ✓ Recursos Humanos no contrata al personal idóneo para la empresa. ✓ Personal capacitado laborando con la competencia.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis FODA			
Operaciones			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
✓ Capacidad de adaptación a los cambios.	✓ No existe evaluación del desempeño.	✓ Planear en base a las preferencias de los clientes frecuentes.	✓ Distanciamiento con otros departamentos dentro de la empresa.
✓ Experiencia institucional.	✓ Proceso de contratación erróneo.	✓ Establecer normas y procesos para medir los rendimientos.	✓ Aumento de la rotación de empleados.
✓ Realizar planes de contingencia.	✓ Proceso de planteamiento de objetivos erróneo	✓ Valoración de los resultados.	✓ Rápido avance de la tecnología.

Fuente: Elaboración propia.

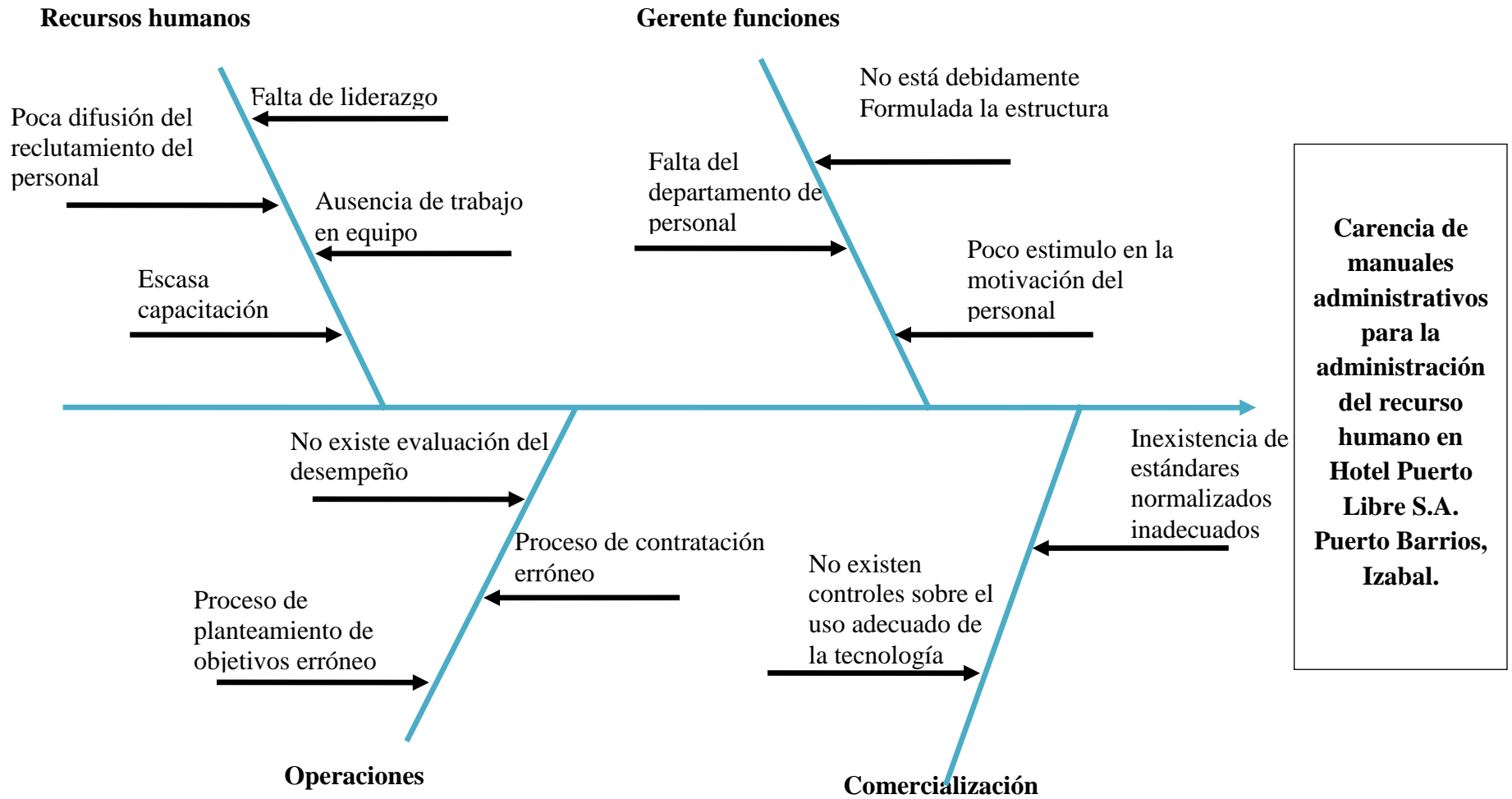
Análisis FODA			
Gerente funciones			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Soporte legal. ✓ Existencia de un manual de procedimientos. ✓ Honestidad y credibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No está debidamente formulada la estructura. ✓ Falta del departamento de Personal. ✓ Poco estímulo en la motivación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Invertir en nuevos productos. ✓ Creación de fondo para contingencias. ✓ Apalancamiento financiero con instituciones financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mal enfoque organizacional al público y competidores. ✓ Desconocimiento de relación empleados-clientes. ✓ Surgimiento de métodos de trabajo más innovadores.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis FODA			
Comercialización (recepción y meseros)			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de las desviaciones. ✓ Toma de medidas correctivas. ✓ Capacidad de atender todo tipo de evento social. ✓ Mejoramiento del servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inexistencia de estándares normalizados inadecuados. ✓ No existen controles sobre el uso adecuado de la tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Amplia gama de dispositivos tecnológicos para su implementación. ✓ Capacitación de los empleados para que conozcan el manejo de otras áreas. ✓ Capacitación sobre etiqueta y protocolo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiente poco agradable para el cliente debido al estrés por parte del empleado de cumplir expectativas. ✓ Mala imagen producida por errores de operación o desconocimiento. ✓ Imagen desorganizada y mal servicio en temporada alta.

Fuente: Elaboración propia.

- Diagrama causa efecto



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Licenciatura en Administración de Empresas

Cuestionario dirigido al gerente general del Hotel Puerto Libre, S.A., Puerto Barrios, Izabal

Buen día: Soy estudiante del programa –ACA- de la Universidad Panamericana de Guatemala, con sede en Puerto Barrios, mi nombre es: Danilo Enrique Aguilar Solís, me encuentro realizando trabajo de investigación con el objetivo de analizar como los manuales administrativos inciden en el manejo del personal del hotel Puerto Libre, S. A. ubicado en, Puerto Barrios, Izabal, y así poder dar a conocer propuestas que mejoren la administración del recurso humano.

Instrucciones: En base a su experiencia en la empresa, le agradezco contestar el siguiente cuestionario.

1. ¿Existe algún tipo de manual para la administración del recurso humano?

Sí _____ No _____

En caso su respuesta sea afirmativa, indique ¿Cuál o cuáles?: _____

2. Sí la empresa ha implementado manuales administrativos, me podría indicar ¿Cuáles han sido los resultados?

3. ¿Considera usted que los Manuales Administrativos inciden en la gestión del recurso humano de la empresa?

Sí _____ No _____

¿Por qué?: _____

4. ¿En qué porcentaje considera que el recurso humano de la empresa tiene clara las funciones asignadas a su área y puesto de trabajo?

e. 10% b. 25% c. 50% d. 75% e. 100%

¿Por qué?: _____

5. ¿Existen políticas para la administración del recurso humano?

Sí _____ No _____

¿Por qué?: _____

6. ¿Existe algún tipo de capacitación que instruya al personal sobre como ejercer sus tareas dentro del puesto que desempeñan en la empresa?

Sí _____ No _____

¿Por qué?: _____

7. ¿Con cuáles de los siguientes tipos de control implementa Hotel Puerto Libre?

- a. Control de horarios de trabajo _____
- b. Evaluación del desempeño _____
- c. Control sobre el uso de tecnología en horario de trabajo _____
- d. Control sobre procesos _____
- e. Otros _____

8. ¿Existe un proceso de inducción al momento de contratar personal?

Sí _____ No _____

9. ¿En los últimos cinco años como se ha desarrollado la productividad laboral de la empresa?

- a. Excelente _____
- b. Muy bueno _____
- c. Bueno _____
- d. Regular _____
- e. Malo _____

10. ¿Hotel Puerto Libre S.A. tiene definida su estructura organizacional?:

Sí _____ No _____

11. ¿Los procedimientos administrativos del recurso humano se encuentran plasmados en documento formal?:

Sí _____ No _____

12. ¿Existen normas de acción como estrategias en la organización?:

Sí _____ No _____

13. ¿Cuándo se desea contratar personal, se hace en apego al manual de puestos?

Sí _____

No _____

¿Por qué?: _____

14. ¿Posee la empresa manuales para el manejo y distribución de los recursos económicos?

Sí _____

No _____

15. ¿Qué tipo de manuales administrativos conoce?

Gracias por su colaboración.

Anexo 4



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresas

Cuestionario dirigido al gerente general y al gerente de recursos humanos del Hotel
Puerto Libre, S.A., Puerto Barrios, Izabal

Buen día: Soy estudiante del programa –ACA- de la Universidad Panamericana de Guatemala, con sede en Puerto Barrios, mi nombre es: Danilo Enrique Aguilar Solís, me encuentro realizando trabajo de investigación con el objetivo de analizar como los manuales administrativos inciden en el manejo del personal del hotel Puerto Libre, S. A. ubicado en, Puerto Barrios, Izabal, y así poder dar a conocer propuestas que mejoren la administración del recurso humano.

Instrucciones: En base a su experiencia en la empresa, le agradezco contestar el siguiente cuestionario.

1. ¿Existe algún tipo de manual para la administración del recurso humano?

Sí _____ No _____

En caso su respuesta sea afirmativa, indique ¿Cuál o cuáles?: _____

2. Sí la empresa ha implementado manuales administrativos, me podría indicar ¿Cuáles han sido los resultados?

3. ¿Considera usted que los Manuales Administrativos inciden en la gestión del recurso humano de la empresa?

Sí _____ No _____

¿Por qué?: _____

4. ¿En qué porcentaje considera que el recurso humano de la empresa tiene clara las funciones asignadas a su área y puesto de trabajo?

f. 10% b. 25% c. 50% d. 75% e. 100%

¿Por qué?: _____

5. ¿Existen políticas para la administración del recurso humano?

Sí _____ No _____

¿Por qué?: _____

6. ¿Existe algún tipo de capacitación que instruya al personal sobre como ejercer sus tareas dentro del puesto que desempeñan en la empresa?

Sí _____ No _____

¿Por qué?: _____

7. ¿Con cuáles de los siguientes tipos de control implementa Hotel Puerto Libre?

- f. Control de horarios de trabajo _____
- g. Evaluación del desempeño _____
- h. Control sobre el uso de tecnología en horario de trabajo _____
- i. Control sobre procesos _____
- j. Otros _____

8. ¿Existe un proceso de inducción al momento de contratar personal?

Sí _____ No _____

9. ¿En los últimos cinco años como se ha desarrollado la productividad laboral de la empresa?

- f. Excelente _____
- g. Muy bueno _____
- h. Bueno _____
- i. Regular _____
- j. Malo _____

10. ¿Hotel Puerto Libre S.A. tiene definida su estructura organizacional?:

Sí _____ No _____

11. ¿Los procedimientos administrativos del recurso humano se encuentran plasmados en documento formal?:

Sí _____ No _____

12. ¿Existen normas de acción como estrategias en la organización?:

Sí _____ No _____

13. ¿Cuándo se desea contratar personal, se hace en apego al manual de puestos?:

Sí _____ No _____

¿Por qué?: _____

14. ¿Posee la empresa manuales para el manejo y distribución de los recursos económicos?

Sí _____ No _____

15. ¿Qué tipo de manuales administrativos conoce?

Gracias por su colaboración.

Anexo 5



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Licenciatura en Administración de Empresas

Cuestionario dirigido al personal de Hotel Puerto Libre, Puerto Barrios, Izabal.

Presentación: Buen día un gusto saludarle, soy estudiante de la Universidad Panamericana de Guatemala, en la carrera de Licenciatura en Administración de empresas, me encuentro realizando el presente cuestionario con propósito de fundamentar el trabajo de investigación con la información que pueda proporcionar, por lo tal razón solicito su apoyo contestando las siguientes preguntas que permitirán conocer la incidencia de los manuales administrativos en el personal del Hotel Puerto Libre.

1. ¿Identifica usted el puesto que desempeña?

SI

NO

2. ¿Considera usted que el proceso de reclutamiento realizado al momento de su contratación fue el adecuado?

SI

NO

3. ¿Recibió un proceso de inducción al momento de ser contratado?

SI

NO

4. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿considera usted que el proceso de inducción al momento de su ingreso a la empresa fue adecuado?

SI

NO

5. ¿Tiene definidas cuáles son sus funciones en el puesto que desempeña?

SI

NO

6. ¿Considera usted necesario la implementación de manuales administrativos en la empresa?

SI

NO

7. ¿Qué tipo o tipos de manuales considera usted necesarios de implementar en la empresa?

k. Manual de puestos _____

l. Manual de procesos _____

m. Manual de políticas _____

n. Manual de inducción _____

o. Otro _____

8. ¿Considera usted necesarias capacitaciones frecuentes en el puesto que desempeña?

SI

NO

9. ¿Se evalúa con frecuencia su desempeño laboral?

SI

NO

10. ¿Son realistas las expectativas de su superior?

SI

NO

11. ¿Cree usted que el clima laboral existente propicia el trabajo en equipo?

SI

NO

12. ¿Conoce usted las políticas de la empresa?

SI

NO

13. ¿Considera usted que las prioridades de su superior coinciden con los objetivos de la empresa?

SI

NO

14. ¿Considera usted que existen oportunidades para su crecimiento profesional dentro de la empresa?

SI

NO

15. ¿Considera usted que el proceso de ascensos y promociones es adecuado?

SI

NO

Gracias por su colaboración.

Anexo 6

Cronograma

No.	Descripción	Mayo			Junio			Julio		Agosto			Septiembre				Octubre		
		17	24	31	7	14	21	12	19	2	9	30	6	13	20	27	4	11	18
1	Clase magistral propedéutico.																		
2	Solicitud hacia la empresa para realizar PED.																		
3	Clase magistral sobre metodología de la investigación.																		
4	Contacto inicial.																		
5	Presentación de correcciones del contacto inicial.																		
6	Presentación de anexo 2 diagnóstico.																		
7	Entrega de correcciones.																		
8	Explicación del planteamiento del problema.																		
9	Presentación de correcciones.																		
10	Clase magistral metodología.																		
11	Presentación de correcciones.																		
12	Explicación de introducción, antecedentes, marco teórico.																		
13	Presentación de primer borrador PED I																		
14	Presentación de PED I completa.																		
15	Explicación guía PED II.																		
16	Explicación de resultados de la investigación.																		
17	Reunión con tutores, evaluación de metodología.																		
18	Revisión de avances y reunión con tutores.																		
19	Explicación de análisis e interpretación de resultados.																		
20	Reunión con tutores.																		

