



Hotel Santa Cruz
★ Sientase como en su casa ★



**ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA EL
HOTEL SANTA CRUZ DE LA CIUDAD DE CARTAGENA COMO UNA
HERRAMIENTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

MARIAM YACAMAN CURE

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
CARTAGENA DE INDIAS
2012**

**ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA HOTEL
SANTA CRUZ DE LA CIUDAD DE CARTAGENA COMO UNA HERRAMIENTA DE
GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

MARIAM YACAMAN CURE

Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas

Asesor

ADALGIZA CÉSPEDES DE LEYVA

Trabajadora Social - Esp. En Gerencia de RR. HH

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
CARTAGENA DE INDIAS
2012**



Cartagena de Indias D.T. y C. 21 de marzo 2012

Señores

**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
Cartagena**

Cordial saludo.

Nos permitimos comunicarles que la estudiante MARIAN YACAMAN CURE, realizó en esta empresa su proyecto de grado titulado “ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA EL HOTEL SANTA CRUZ DE LA CIUDAD DE CARTAGENA COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA” con el fin de aportarle a esta empresa un documento de consulta para mejorar el desempeño laboral de su recurso humano a fin de generar una mejor imagen frente a los clientes.

De igual forma El Hotel Santa Cruz le proporcionó a la estudiante toda la colaboración necesaria para que diera cumplimiento hasta el final a su proyecto de grado y pudiera optar a su título profesional.

Atentamente

ADRIAN TORRES RUIZ
Gerente Administrativo Financiero

Cartagena de Indias D.T. y C. 21 de marzo 2012

Señores
COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
Cartagena

Cordial saludo.

Me permito informarles que he seguido paso a paso la temática del Trabajo Final de grado titulado “ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA EL HOTEL SANTA CRUZ DE LA CIUDAD DE CARTAGENA COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA”, realizado por la estudiante MARIAN YACAMAN CURE, en el cual me desempeñé cumpliendo la función de Asesor Metodológico, por lo tanto manifiesto mi participación en la orientación y conformidad con el resultado obtenido.

Atentamente,



ADALGIZA CÉSPEDES DE LEYVA
Asesor Metodológico

Cartagena de Indias D.T. y C. 21 de marzo 2012

Señores

**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
Cartagena**

Cordial saludo.

Por medio de la presente estoy haciendo entrega del Informe Final de mi trabajo de grado titulado: "ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA EL HOTEL SANTA CRUZ DE LA CIUDAD DE CARTAGENA COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA", como requisito para optar al título de Administrador de Empresa.

Atentamente,

MARIAN YACAMAN CURE

Código: 08-18-03

CC. #1.047.434.491



Carta cesión de derechos patrimoniales

Cartagena de Indias D.T. y C. 21 de marzo 2012

Yo, MARIAN YACAMAN CURE , manifiesto en este documento mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica de Bolívar los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley 23 de 1982 sobre Derechos de Autor, del trabajo final denominado “ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA EL HOTEL SANTA CRUZ DE LA CIUDAD DE CARTAGENA COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA”, producto de mi actividad académica para optar el título de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DUAL de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

La Universidad Tecnológica de Bolívar, entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y extensión. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la ley 23 de 1982. En consecuencia suscribo este documento que hace parte integral del trabajo antes mencionado y entrego al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

MARIAN YACAMAN CURE
CC. #1.047.434.491

ARTICULO 23

“La Universidad no se hace responsable de los conceptos emitidos por sus alumnos en los trabajos de tesis. Solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral, y porque las tesis no contengan ataques personales contra nadie, antes bien se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y justicia”

Nota de aceptación

Firma de presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena de Indias D.T. y C. 21 de marzo 2012

Este trabajo de grado se lo dedico:

Primero y ante todo a Dios, por ser mi guía en este proceso, por darme la sabiduría necesaria e iluminar mi camino afrontando los obstáculos y aprendiendo a levantarme de las caídas con la cabeza en alto.

A mis padres quienes me dieron su apoyo incondicional cuando lo necesitaba.

A mi hermana Vivian Yacaman Cure porque gracias a su apoyo y sus palabras pude seguir con este proyecto, siempre me brindó una palabra de aliento y estuvo conmigo hasta el final.

Por último a mi asesora Adalgiza Céspedes de Leyva que para mí es un ángel, una mujer sabia y muy especial, que Dios puso en mi camino.

Marian Yacaman Cure

AGRADECIMENTOS

La autora expresa sus agradecimientos

Primero a Dios por guiarme en este camino y darme la sabiduría necesaria para hacer este proyecto.

A mi familia, por apoyarme siempre y enseñarme a no desfallecer ante las adversidades.

A mi hermana Vivian Yacaman Cure, este logro lo comparto con ella, siempre estuvo a mi lado apoyándome.

A la licenciada Adalgiza Céspedes de Leyva, quien fue mi guía en este proceso, ayudándome en mis falencias para poder llevar a cabo este proyecto.

A Adrian Torres quien me dio una mano cuando más lo necesitaba y me brindó su apoyo incondicional.

A mi amiga Helena por darme esa mano amiga, siempre ayudándome en las buenas y malas.

A todas aquellas personas que de alguna manera participaron en este proyecto, les agradezco de todo corazón.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	18
ABSTRACT	20
INTRODUCCIÓN	22
0 MARCO GENERAL DEL PROYECTO	24
0.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	24
0.2 JUSTIFICACIÓN	27
0.3 OBJETIVOS	29
0.4 DISEÑO METODOLOGICO	29
1 MARCO REFERENCIAL	33
1.1 ESTADO DEL ARTE	33
1.2 MARCO CONTEXTUAL	35
1.2.1 Generalidades y conocimiento de la empresa.	35
1.2.2 Ubicación Hotel Santa Cruz Cartagena	36
1.2.3 Localización geográfica	37
1.2.4 Direccionamiento estratégico	37
1.3 MARCO TEÓRICO	43
1.3.1 Objetivos de un manual de funciones por competencias	43
1.3.2 Ventajas de los manuales de funciones	44
1.3.3 Importancia de los manuales de funciones	44
1.3.4 Beneficios de los Manuales de Funciones en las empresas	46
1.4 MARCO CONCEPTUAL	50
2. DIAGNÓSTICO DEL RECURSO HUMANO DEL HOTEL SANTA CRUZ	53
2.1 MATRIZ DOFA DEL HOTEL SANTA CRUZ DE CARTAGENA	53
3. INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL HOTEL SANTA CRUZ CARTAGENA	55
3.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	55
4. FLUJOGRAMAS DE CARGOS HOTEL SANTA CRUZ DE CARTAGENA	68
5. MANUALES DE FUNCIONES HOTEL SANTA CRUZ DE CARTAGENA	83
6. CONCLUSIONES	114

7.	RECOMENDACIONES	117
	BIBLIOGRAFIA	118
	ANEXOS	121

LISTA DE DIAGRAMAS Y FIGURAS

	Pág.
Diagrama 1. Pasos del análisis deductivo realizado.	30
Figura 1. Vista interior Hotel Santa Cruz	35
Figura 2. Vista exterior Hotel Santa Cruz	36
Figura 3. Mapa de localización Hotel Santa Cruz	37
Figura 4. Habitaciones Hotel Santa Cruz	40

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Muestra	30
Cuadro 2. Directrices de la política de calidad	39

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Años de servicios en la empresa	55
Gráfico 2. Cargos actuales en el hotel	56
Gráfico 3. Dependencia a la cual pertenece	57
Gráfico 4. Cargo de su jefe inmediato	57
Gráfico 5. Cargos bajo su responsabilidad	58
Gráfico 6. Jornada laboral propia de su cargo	59
Gráfico 7. Califique de 1 a 5 el grado de importancia que para usted tiene su cargo	59
Gráfico 8. Identifica las funciones y competencias requeridas para su cargo	60
Gráfico 9. A su ingreso al hotel le entregaron un documento con sus funciones, competencias y responsabilidades	60
Gráfico 10. Considera si las funciones que realiza en la empresa son las correspondientes a su cargo?	61
Gráfico 11. Criterios que debe tener presente para realizar las funciones propias de su cargo	62
Gráfico 12. Desempeña funciones adicionales correspondientes a otros cargos	62
Gráfico 13. Cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones de manera adecuada y que consideraría conveniente para mejorar su desempeño	63
Gráfico 14. Características y condiciones de trabajo en las cuales se desarrolla su cargo.	63
Gráfico 15. Nivel de estudio necesario para desempeñar funciones, responsabilidades y competencias adecuadamente.	64
Gráfico 16. Nivel de experiencia requerido para su cargo	65
Gráfico 17. Conocimientos especiales que deben aplicarse en el desempeño de un cargo	65
Gráfico 18. Señale el nivel de importancia para cada una de las cualidades y/o competencias que requiere su cargo.	66

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Recursos administrativos	122
Anexo B. Cronograma de actividades	123
Anexo C. Instrumento de recolección de la información	124

RESUMEN

El objetivo del estudio apuntó a “Elaborar el Manual de Funciones por Competencias del Hotel Santa Cruz como herramienta de gestión Administrativa, para establecer las funciones, competencias, responsabilidades y obligaciones de los diferentes cargos que integran la estructura organizacional, de manera que permita hacer más productivo el desempeño laboral de los trabajadores.”

La idea del estudio nació de la necesidad manifestada y sentida por la gerencia del Hotel Santa Cruz Cartagena por tener un Manual de Funciones por competencias como Herramienta de Gestión Administrativa para reglamentar y definir de manera formal los objetivos y propósitos de cada cargo, las competencias requeridas, la descripción de las funciones y responsabilidades esenciales, personal a cargo y/o equipo directo de trabajo, como también las condiciones del mismo; con el fin de minimizar las debilidades actualmente presentada.

Para alcanzar el objetivo planeado fue necesario: - Realizar una matriz DOFA para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del recurso humano del Hotel Santa Cruz. -Hacer el levantamiento de la información de todos los procesos y tareas existentes en el Hotel, a través de entrevistas y observación de campo para elaborar las funciones y responsabilidades de cada cargo. -Construir los flujogramas con la participación del personal del Hotel, para definir la descripción de las funciones de cada uno de los cargos.-Elaborar los Manuales de Funciones para todo el personal del Hotel, que le permitiera mayor productividad en su desempeño laboral.

Método. El tipo de estudio utilizado en el proceso investigativo fue el No experimental por la facilidad al recopilar los datos, se combinó con un tipo de investigación descriptiva con enfoque analítico, para identificar el problema de forma concreta y/o específica. Para hacer este análisis se tomaron en cuenta 4 pasos: 1. Se aplicó un instrumento o encuesta a todos los trabajadores de la empresa objeto de este estudio. 2. Se analizó la información recopilada durante la observación de campo. 3. Se cotejaron los resultados de la encuesta con la información del trabajo del campo analizado para corregir e integrar el estudio.4. Se hizo un diagnóstico de la situación de la empresa a través de la matriz DOFA para elaborar los manuales de funciones para todos los trabajadores del Hotel. La

población objeto del estudio fueron todos los trabajadores (15) los cuales representaron el 100% de la muestra estudiada. El método de Muestreo que se utilizó fue el No probalístico a juicio y/o conveniencia del investigador.

La conclusión general a la cual se llegó con el desarrollo de este trabajo investigativo se enmarcó en los beneficios que deja el Manual de Funciones para la empresa, entre los cuales se mencionan: -un alto nivel de satisfacción por parte de trabajadores y empresarios, sentido de pertenencia y mucho más comprometimiento de los trabajadores con la empresa.- un recurso humano mejor formado y con un buen desarrollo de competencias. -Coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades del personal.-Mejorar la comunicación interna -Actualizar e Innovar continuamente las descripciones de cargos y las hojas de vida de los empleados. -Identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento del personal.

Palabras Claves: Cargo, competencias, flujogramas, manual de funciones, obligaciones, responsabilidades.

ABSTRACT

The aim of the study pointed to "Develop Functions Manual Competence of Santa Cruz Hotel Management as a management tool to establish the functions, powers, responsibilities and obligations of the various charges that make up the organizational structure, so that allows for more productive work performance of employees. "

The idea for the study arose from the need expressed and felt by the management of the Hotel Santa Cruz Cartagena to have a competency Functions Manual of Administrative Management as a Tool to regulate and formally define the objectives and purposes of each position, the skills required The description of the role and responsibilities, personnel in charge and / or direct team work, and terms and conditions thereof, in order to minimize the weaknesses currently presented.

To achieve the planned target was necessary: - Perform a SWOT matrix to identify weaknesses, opportunities, strengths and weaknesses of the human resource of the Hotel Santa Cruz. -Make the collection of information of all existing processes and tasks in the hotel, through interviews and field observations to develop the roles and responsibilities of each position. -Build flowcharts with the participation of staff of the Hotel, to define the job description of each of the cargos.-Develop manuals for all staff functions of the hotel, that would enable greater productivity in their job performance.

Method. The type of study used in the research process was not experimental because of the ease in collecting the data, combined with a type of research descriptive analytical approach to identify the problem in a concrete and / or specific. To make this analysis took into account 4 steps: 1. An instrument or survey to all employees of the company under study. 2. We analyzed the information gathered during the field observation. 3. Were collated survey results with information from the analyzed field work to correct and integrate study.4. A diagnosis of the situation of the company through the SWOT matrix to develop the operating manuals for all workers in the Hotel. The population surveyed were all workers (15) which accounted for 100% of the sample. The sampling method

used was the No probalístico to trial and / or suitability of the investigator.

The general conclusion which came with the development of this research work was part of the profits leaving the manual functions for the company, among whom are mentioned:-a high level of satisfaction of employers and employees, meaning membership and more commitment of employees to the company. - a human resource best trained and well-developed skills. -To coordinate the strategies of the company's needs Personnel.-Improve internal communication and innovate continuously-Update job descriptions and resumes of employees. - Identify training needs and staff training.

Keywords: Job title, skills, flowcharts, user functions, obligations and responsibilities.

INTRODUCCIÓN

El Manual de Funciones por competencias representa una guía práctica que se utiliza como herramienta de gestión administrativa para cualquier empresa, ya que contienen información ordenada y detallada, en la cual se determinan claramente los objetivos y propósitos de cada cargo, las competencias requeridas, la descripción de las funciones y responsabilidades esenciales, los requisitos, personal a cargo y/o equipo directo de trabajo, como también las condiciones del mismo, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una administración eficiente.

De igual manera, los Manuales de Funciones son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en una administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere cada trabajador en cada uno de los departamentos y/o dependencias que conforman la empresa, ya sea a nivel gerencial, operativo o de cumplimiento, pues son una fuente de información que trata de seleccionar el personal idóneo de acuerdo a las competencias requeridas y propias de cada cargo, orientar y mejorar los esfuerzos de su personal para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

En consecuencia, la elaboración de los Manuales de Funciones depende de la información y de las necesidades que requiere cada cargo y cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier departamento de la empresa, ya que son herramientas especialmente dinámicas que deben estar sujetas a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de cualquier empresa moderna, por lo tanto no deben ser inflexibles ni mucho menos impedir la capacidad creativa de sus trabajadores, sino que deben reformarse constantemente en la medida que surjan nuevas ideas o competencias que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa, por cuanto un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituirse en una barrera que dificulte el progreso de la organización.

No obstante, los Manuales de Funciones tienden a relacionar los criterios y conocimiento de los diferentes departamentos de una organización con la misión,

visión y objetivos institucionales, de allí surge la necesidad de tenerlos elaborados y bien definidos, ya que de lo contrario la empresa sería como un barco a la deriva, pues sus colaboradores no tendrían claro para donde van, ni cuáles son sus verdaderas responsabilidades, hecho que se convertirá en una amenaza para cualquier empresa sin importar el tamaño de la misma.

En ese orden de ideas, los Manuales de Funciones por competencias que se elaborará para el Hotel Santa Cruz contienen las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes cargos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de cada trabajador, la cual describe su nivel jerárquico dentro del hotel, las competencias requeridas en cada cargo, así como su relación con cada dependencia, indicando el lugar que ocupa dentro de la empresa, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros cargos dentro del Hotel.

Ahora bien, teniendo en cuenta que para la elaboración de los Manuales de Funciones no existen reglas definidas, ni metodologías preestablecidas, por cuanto solo existen lineamientos lógicos para su elaboración, el investigador empleará la siguiente metodología:

- Recopilación de información a través de entrevistas directas con el personal que labora en el Hotel, encuestas y observación directa. Para llevar a cabo esta tarea se contará con el apoyo de todos los trabajadores de la empresa que son los directamente responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio y lógicamente con el visto bueno y apoyo de la gerencia.
- Procesamiento de la información
- Análisis e interpretación
- Elaboración del manual
- Aprobación del manual por parte del nivel gerencial del Hotel Santa Cruz.

0. MARCO GENERAL DEL PROYECTO

0.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El Hotel Santa Cruz Cartagena, es una empresa hotelera inaugurada el 27 de diciembre de 2008, se encuentra ubicada en el corazón de la ciudad de Cartagena, en la ciudad histórica. La importancia de su actividad productiva radica principalmente en brindarles a sus huéspedes excelentes servicios y comodidades para una estancia agradable.

Como toda empresa competitiva, debe tener un instrumento que dirija y guíe el quehacer de sus empleados, el Hotel Santa Cruz no es la excepción, pues hay cargos con cierto grado de dificultad o complejidad, donde se hacen necesarios los manuales de funciones que le permitan a su personal trabajar de manera eficiente, siempre pensando en su crecimiento personal, en el progreso y logro de los objetivos organizacionales.

En consecuencia, es importante tener claro que la existencia de un manual de funciones no depende del tipo de sociedad (limitada, anónima, unipersonal, etc.), por cuanto estos son muy importantes para cualquier empresa, ya que permite definir la estructura de la misma, los cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas, proponer soluciones, conocer los clientes externos e internos y adoptar una nueva filosofía de servicios y procesos, los cuales estimularan el mejoramiento constante de ambas partes, al igual que la identificación de las debilidades, para hacer de ellas un factor fortalecedor y de aprendizaje, buscando siempre el objetivo de la empresa y la satisfacción total de los clientes.

Hoy, el Hotel está procurando reforzar y desarrollar un aspecto primordial como es el *proceso organizativo de su recurso humano* para continuar con su crecimiento. Por lo tanto el presente trabajo pretende aportarle el Manual de Funciones para todo su personal, la cual es una necesidad sentida por esta empresa, hecho que les ha traído muchos inconvenientes en el desarrollo de sus actividades, como entrega de información errónea, errores al momento de

ingresar a sus clientes, las cuales se han generado debido a la falta de una herramienta que los guíe y estandarice la realización de cada actividad.

En ese orden ideas, el problema del Hotel Santa Cruz se origina por las debilidades que se están presentando en la gestión administrativa, principalmente en el desempeño laboral de su recurso humano, producto de la falta de una herramienta de trabajo que dirija su quehacer diario. Estas debilidades presentan las siguientes características:

- ◆ Los empleados no cuentan con un manual de funciones que les indique los objetivos y propósitos de su cargo, las competencias y requisitos que exige cada puesto de trabajo, la descripción de sus funciones, responsabilidades y las condiciones del mismo.
- ◆ No hay igualdad en la carga laboral, por cuanto hay unos empleados que teniendo el mismo cargo y estando en igualdad de condiciones laborales realizan más trabajos que otros.
- ◆ No hay claridad en los departamentos que conforman la empresa, ni en las respectivas funciones y responsabilidades de cada uno.

En consecuencia, las debilidades anteriormente descritas de la gestión administrativa del Hotel Santa Cruz se ha visto reflejada en:

- ◆ *Desorden por parte de los empleados:* situación que se presenta cuando el gerente no se encuentra en la empresa, pues él es quien le asigna y le dice a los trabajadores que hay que hacer y como lo deben hacer.
- ◆ *Insatisfacción en el servicio por parte de los huéspedes:* circunstancias que surge a falta de un eficiente desempeño de su recurso humano, lo cual afecta directamente toda la organización y en consecuencia el cliente o huésped que se siente insatisfecho con el servicio recibido.
- ◆ *Demora en los procesos:* las dependencias que conforman la estructura administrativa del Hotel no tiene claridad sobre las respectivas funciones y responsabilidades entre ellas, esto trae como consecuencia los cuellos de botella en los procesos que dificultan y retrasan el normal funcionamiento de la misma.
- ◆ *Desmotivación e inseguridad por parte de los empleados:* originado por la falta de un manual de funciones que les muestre el camino y le defina sus responsabilidades de manera clara, ya que muchas veces se sienten como un barco a la deriva cuando el gerente no está en el hotel, situación que también se presta para que la carga laboral no se dé en forma equitativa, por cuanto muchos empleados se le asigna más trabajo que otros, algunas veces por la confianza que éste trabajador genera a la empresa.

Por lo anteriormente argumentado, el investigador planteó la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué herramienta de gestión Administrativa debe elaborar el Hotel Santa Cruz de Cartagena para establecer las funciones, competencias, responsabilidades y obligaciones de los diferentes cargos que integran la estructura organizacional?

El estudio se llevó a cabo en las instalaciones del Hotel Santa Cruz Cartagena ubicado en el centro histórico de la ciudad de Cartagena de indias-Colombia en la calle de la moneda No. 7- 54. Se inició en el primer semestre del año 2011 y finalizó con la entrega del informe final en la fecha que estipuló el comité de Graduación del Programa de Administración de Empresas Modalidad Dual de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

La temática del estudio nació de la necesidad manifestada y sentida por la gerencia del Hotel Santa Cruz Cartagena por tener un Manual de Funciones por competencias como Herramienta de Gestión Administrativa para reglamentar y definir de manera formal los objetivos y propósitos de cada cargo, las competencias requeridas, la descripción de las funciones y responsabilidades esenciales, personal a cargo y/o equipo directo de trabajo, como también las condiciones del mismo; con el fin de minimizar las debilidades actualmente presentada.

El proyecto se enmarcó en la línea de Investigación *Gestión y Estrategia Empresarial*, la cual aborda los temas relacionados con la asesoría y producción académica en las aéreas de la administración de empresas, dentro de los temas centrales de la línea se estudian: las estrategias organizacionales.¹

El alcance del presente estudio se enfocó en la elaboración de los manuales de funciones por competencias del recurso humano del Hotel Santa Cruz y proporcionarles una herramienta de trabajo útil y práctica que le permita tener un personal totalmente identificado con su quehacer, sus competencias y responsabilidades requeridas para cada uno de los cargos que conforman la empresa.

¹ Grupo de Investigación en gestión y estrategia empresarial (2000). Universidad Tecnológica de Bolívar. Clasificación en Colciencias: A (GrupLAC). hcalvo@unitecnologica.edu.co.

Los resultados del estudio que se plantearon lograr fueron:

- ◆ Definir cada cargo asignándole nombre al oficio y las personas que dependen de él.
- ◆ Delimitar las funciones y competencias de cada colaborador.
- ◆ Establecer los objetivos y requisitos propios para cada cargo.
- ◆ Elaborar los manuales de funciones como una herramienta útil y práctica para Hotel.

0.2 JUSTIFICACIÓN

Hoy por hoy se vive en una competencia global, en una avalancha de cambios donde muchas empresas no han podido sobrevivir llegando así a su fin; el futuro, está en manos del gerente que puede adecuar estos cambios a su empresa, pero para lograrlo necesita de una fuerza de trabajo unida y comprometida, que tenga clara sus funciones y competencias para desempeñarlas correctamente, de manera productiva. De ahí la importancia que constituye la fuerza de trabajo en toda empresa para poder crecer y mantenerse a lo largo del tiempo. De ahí que necesita que ésta conozca cuáles son sus funciones y competencias para desarrollarlas adecuadamente, lo que permitirá que sus empleados participen de manera activa en la alimentación de los procesos, hecho que contribuirá a su crecimiento personal y, a generar conciencia sobre la importancia de los clientes externos e internos, pues de otra forma su desempeño laboral no podría ser eficiente, lo que muchas veces ocasiona cuellos de botella, afectando así negativamente la gestión empresarial y poniendo en riesgo sus objetivos organizacionales.

En consecuencia, este estudio es relevante para el Hotel Santa Cruz de Cartagena, porque le proporcionó los manuales de funciones por competencias de todos sus cargos, por cuanto actualmente era una necesidad para mejorar la eficacia y eficiencia de su fuerza de trabajo, necesarias para salvaguardar la operatividad de la empresa y evitar errores en el proceso, permitiendo de esta manera el mantenimiento, crecimiento y competitividad dentro de ese mercado hotelero. Igualmente, para los jefes de departamento este estudio es oportuno, por cuanto les permite tener una herramienta con información rápida y oportuna del quehacer y competencias de cada uno de sus colaboradores, ya que con los manuales podrán mantener el control en cada uno de los procesos por ellos realizados. Además el proyecto es importante y beneficioso porque se determinan las capacidades y aptitudes personales propias de cada cargo, lo que llevará a la

empresa a planear, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficaz las actividades de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

De la misma manera, este estudio es de gran utilidad para la parte operativa del Hotel, ya que les suministra una herramienta técnica, de fácil manejo, que le sirve de guía en su quehacer diario y les especifica cuáles son sus competencias y responsabilidades para con la empresa, de esta manera se ayuda al crecimiento de la misma, a la satisfacción del servicio por parte de los clientes y ante todo por la seguridad que les da a cada uno de ellos conocer y hacer bien su trabajo, para lograr los objetivos personales y empresariales.

Como futuro administrador de empresas es relevante este estudio por dos aspectos fundamentales, el primero, para desarrollar habilidades y destrezas investigativas y el segundo, para adquirir la experiencia al elaborar un manual de funciones para el Hotel Santa Cruz, pero útil para cualquier empresa, por las ventajas que este genera en el adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades del equipo de trabajo, asimismo por la oportunidad de cotejar en el Hotel, cómo la inexistencia de un manual de funciones repercute negativamente en una empresa.

De igual manera, la realización de este proyecto tendrá un gran impacto para la empresa en el Desarrollo de un nuevo modelo o herramienta de gestión administrativa como lo son los Manuales de Funciones por Competencias, a través de los cuales logra posicionarse aún más en el mercado y trabajar enfocados por procesos hacia los clientes, también para conocer mejor las necesidades de atención y servicio, identificando oportunamente las falencias en los procesos. Para el sector turístico de la ciudad de Cartagena el estudio tiene su impacto, por cuanto se fortalece el servicio para los huéspedes, quienes mayormente son extranjeros y de otras ciudades de Colombia, de esta manera se crea más reconocimiento de este hotel con relación a los del sector, favoreciendo mayores ingresos, incrementando fuente de empleo, más estabilidad laboral y mejor nivel de vida, tanto para los propietarios del hotel como para su equipo de trabajo.

Para la Universidad Tecnológica de Bolívar este estudio es importante porque despierta en los estudiantes el interés por el trabajo investigativo, además para mejorar procesos en las empresas, asimismo porque servirá como material bibliográfico para los estudiantes de pre y postgrado.

0.3 OBJETIVOS

Los objetivos planteados fueron:

Objetivo general: *Elaborar el Manual de Funciones por Competencias del Hotel Santa Cruz como herramienta de gestión Administrativa, para establecer las funciones, competencias, responsabilidades y obligaciones de los diferentes cargos que integran la estructura organizacional, de manera que permita hacer más productivo el desempeño laboral de los trabajadores.*

Objetivos específicos:

- ✓ *Realizar una matriz DOFA del recurso humano del Hotel Santa Cruz desde un enfoque gerencial.*
- ✓ *Hacer el levantamiento de la información de todos los procesos y tareas existentes en el Hotel, a través de entrevistas y observación de campo para elaborar las funciones y responsabilidades de cada cargo.*
- ✓ *Construir los flujogramas con la participación del personal del Hotel, para definir la descripción de las funciones de cada uno de los cargos.*
- ✓ *Elaborar los Manuales de Funciones para todo el personal del Hotel, que le permita mayor productividad en su desempeño laboral.*

0.4 DISEÑO METODOLÓGICO

El tipo de estudio que se utilizó en el proceso investigativo fue el *No experimental* por la facilidad al recopilar los datos, ya que posee un control menos inflexible que la investigación experimental, adicional a esto porque se acerca más a la realidad y no se manipula la información, solo se tomaron los datos observados en el trabajo de campo. Además se combinó con un tipo de investigación descriptiva con enfoque analítico, para identificar el problema de forma concreta y/o específica, indicando sus características primordiales y particulares a través del método deductivo o razonado para obtener conclusiones bien argumentadas partiendo de lo general aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares.

Para hacer este análisis se tomó en cuenta los siguientes pasos:

1. Se aplicó un instrumento o encuesta a todos los trabajadores de la empresa objeto de este estudio.

2. Se analizó la información recopilada durante la observación de campo.
3. Se cotejaron los resultados de la encuesta con la información del trabajo del campo analizado para corregir e integrar el estudio.
4. Se hizo un diagnóstico de la situación de la empresa a través de la matriz DOFA para elaborar los manuales de funciones para todos los trabajadores del Hotel.

Diagrama 1. Pasos del análisis deductivo realizado.



Fuente: Elaborado por el investigador

La población objeto del estudio fueron todos los trabajadores (15) que conforman la empresa a los cuales se les aplicó el formato de encuesta para conocer si existía algún documento o herramienta donde estuvieran plasmado las funciones que ellos deben ejecutar, quienes les supervisarán y les asignará las mismas, de esta manera se pudo lograr el objetivo planteado. *La muestra* estuvo conformada por un total de 15 empleados que representaron el 100% de la muestra estudiada como indica el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Muestra

Cargos a estudiar	Nº
Gerente	1
Secretaria	1
Departamento de contabilidad	3
Recepción	3
Alimentos y bebidas	3
Ama de llaves	2
Mantenimiento y servicios generales	2
Total muestra	15

Fuente: Elaborado por el investigador

El método de Muestreo utilizado fue el *No probalístico a juicio y/o conveniencia* del investigador, se utilizó este método porque su principal característica es que no se necesita de un marco muestral, ya que lo más importante para el investigador es la argumentación e interpretación que haga después de conocer sus resultados. “El criterio fundamental de este tipo de muestreo es seleccionar unidades de análisis que entreguen información relevante y de calidad, la cual puede ser aún más precisa que si se utilizará el azar”. BELLO Parias León Darío (2008).

Fuentes y técnicas utilizadas para recopilar los datos fueron:

- *Fuentes Primarias*, se utilizó la encuesta, la observación de campo y las entrevistas no estructuradas o informales a todo el personal de la empresa, pues ellos son los directamente involucrados en este proceso indagatorio y la información recopilada vino de su fuente principal. *La encuesta*, técnica que se utilizó para recopilar los datos de su fuente primaria y complementarlos con la observación de campo y entrevistas informales realizada en la empresa durante la observación. *La Observación directa y de campo*, se aplicó para comprobar y visualizar la problemática de la empresa directamente por el investigador, técnica que sirvió para observar en el día a día las debilidades presentadas por la falta de esta herramienta de trabajo como lo es el manual de funciones, pues es la que le dice al trabajador que debe hacer a fin de evitar la indecisión e inseguridad que le genera a los trabajadores cuando el gerente no se encuentra en el Hotel. A través de esta técnica se pudo obtener información muy importante para el diseño del manual, porque se logró tener una mejor idea sobre las labores realizadas por cada persona, las condiciones y el área donde desempeña el trabajo.
- *Fuentes secundarias*, se utilizaron trabajos previos, fuentes bibliográficas, documentos de la empresa como planeación estratégica, organigrama, políticas, y toda la documentación que facilite la empresa que pueda complementar el estudio. Información consultadas en internet con todo lo referente al tema para recopilar la información necesaria que apunte al logro del objetivo propuesto.

La información se procesó a través del análisis e interpretación de los resultados de toda la información recopilada, con la cual el investigador codificó, tabuló, sistematizó y ordenó la información para presentar sus resultados a través de gráficos, lo que permitió elaborar el manual de funciones que fortalecerá y mejorará los procesos de la empresa.

La *hipótesis general* que se planteó para el estudio fue: Establecer una herramienta de gestión administrativa con la descripción de todas las competencias y actividades que deben realizar los trabajadores del Hotel Santa Cruz, es un factor determinante para elaborar su manual de funciones por competencias.

La *hipótesis de trabajo*: La falta del Manual de Funciones por Competencias como herramienta de gestión en las empresas ocasiona problemas de eficiencia en el desempeño de las mismas, por cuanto una organización se hace eficiente en la medida en que le asegure y les facilite a sus colaboradores la información necesaria para realizar sus labores de manera ordenada, pues esto marca la diferencia, ya que se logrará la calidad esperada en los servicios que ofrece a sus huéspedes, pues los manuales de funciones tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de sus diferentes áreas, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma. Además permite el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias, así como se evitarían desperdicios de recursos humanos y materiales.

1. MARCO REFERENCIAL

Este capítulo es un preámbulo sobre el tema que se investiga, el cual contempla el estado del arte o antecedentes investigativos, el marco teórico que soporta las bases de la investigación, el marco conceptual donde se apoyan algunos fundamentos y/o conceptos propios que se manejan a lo largo del estudio y el marco legal que rigen a estas empresas hoteleras.

1.1 ESTADO DEL ARTE

Los estudios que se relacionan a continuación servirán de base a la presente investigación, los cuales se tendrán en cuenta para direccionar objetivamente el actuar del investigador, por cuanto ya se tuvo la experiencia práctica.

*Manual de funciones del área de Reservas y Call Center de Servincludos Ltda. Sucursal Bogotá, como herramienta para empoderar al personal en la definición de procedimientos de calidad*². Este estudio no experimental, descriptivo con enfoque transeccional, tuvo como objetivo diseñar un manual de funciones del área de reservas y call center de Servincludos Ltda., sucursal Bogotá, como herramienta para empoderar al personal en la definición de procedimientos de calidad. El autor elaboró un Manual de Funciones por cuanto la necesidad de la empresa era proporcionar a cada empleado especificaciones de sus funciones, para lograr mayor desenvolvimiento en el desarrollo de cada actividad y se dar cumplimiento a los objetivos institucionales, ya que el manual lleva implícito seguridad en la ejecución del trabajo, por cuanto ante una duda puede ser consultado por los trabajadores y la atención al cliente se realizaría con calidad y eficiencia. Asimismo, dejó ver claramente en su investigación que elaborar un manual de funciones le permite a la empresa tener claridad de la manera como fluyen los procesos y puede establecer procedimientos de calidad para cada uno de los puestos de trabajo. El tipo de investigación que utilizó en este proyecto fue de tipo no experimental, descriptiva de enfoque transaccional con un diseño de campo.

² GIRALDO. Armenta Julián Andrés. (2007). *Manual de funciones del área de Reservas y Call Center de Servincludos Ltda. Sucursal Bogotá, como herramienta para empoderar al personal en la definición de procedimientos de calidad*. Tesis de grado para optar al título de Administrador de Empresas. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena-Colombia.

*Diseño del Manual de Funciones y Procedimientos para la Comercializadora Phax y Cía. S.A.*³ Los autores realizaron los Manuales de Funciones y Procedimientos para la Comercializadora Phax y Cía. S.A., de manera que les permitiera hacer más eficientes las funciones internas y definir los estándares acordes con los sistemas de información de la empresa. Sin embargo a pesar de tener una trayectoria en el mercado en diez años, la Comercializadora no tenía implementado ningún manual de funciones y procedimientos por escrito que permitiera optimizar las labores en forma lógica y ordenada, las cuales se realizaban según el criterio y las necesidades de la empresa, basados en los programas de producción y ventas realizadas. Asimismo los autores consideraron importante que la Gerencia manejara y realizara un plan, en el cual incluyeran inicialmente, la elaboración del análisis de los puesto de trabajo existentes y un perfil donde se definieran las características de acuerdo con las funciones que el empleado fuera a desempeñar, que permitiera una buena estructuración, de tal forma que se pudieran establecer los parámetros de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, valoración y evaluación del personal que se tiene a cargo.

*Manual de funciones y descripción de perfiles de cargo Servincar Temporal Ltda.*⁴ Este proyecto descriptivo tuvo como objetivo diseñar un manual de descripción de perfiles de cargo para Servincar Temporal Ltda. Basados en procesos, que permitiera a la empresa tener una mayor organización en la distribución y asignación de las funciones a sus empleados. La metodología utilizada en este proyecto se hizo con base al análisis, donde se utilizaron mecanismos de recolección de información como fuentes primarias- entrevistas, test y también fuentes secundarias - trabajos relacionados al proyecto.

*Manual de funciones de la empresa Ipal Ltda., Sede Cartagena.*⁵ Esta investigación de carácter descriptivo tuvo como objetivo diseñar el manual de funciones de la empresa Ipal Ltda. Para que permita el correcto funcionamiento de la empresa. Esta investigación fue desarrollada en la ciudad de Cartagena de Indias- Colombia, la metodología utilizada será por medio de entrevistas orales como fuente de

³ MESA. Gómez Juan Fernando. MUÑOZ Calderón Martha Lucía. QUINTERO Bedoya Gustavo Adolfo. VÉLEZ Montoya Teresa Yaneth. ZULUAGA Jaramillo Sergio Alberto. (2009). Estudio realizado por estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas de la Institución Universitaria CEIPA. Medellín Colombia.

⁴ BETANCOURT. Narváez Rosandi. (2008). *Manual de funciones y descripción de perfiles de cargo Servincar Temporal Ltda.* Cartagena de indias-Colombia.

⁵ DÍAZ. Nájera Ricardo Luis (2008). *Manual de funciones de la empresa Ipal Ltda., Sede Cartagena.* Cartagena de indias- Colombia

información y técnicas de observación a los empleados como técnica de recolección.

El aporte de los estudios anteriores representan un buen soporte teórico e importante para el desarrollo de este proyecto investigativo, pues todos apuntaron en su momento a trabajar y mejorar el área de recursos humanos en cada una de las empresas donde realizaron el estudio, permitiendo de esta manera el mejoramiento para cada una de ellas.

1.2 MARCO CONTEXTUAL

1.2.1 Generalidades y conocimiento de la empresa. El Hotel Santa Cruz Cartagena fue inaugurado el 27 de diciembre de 2008. Su nombre hace alusión a uno de los monumentos más representativos de la ciudad heroica, el monasterio de la popa, inicialmente llamado Convento de Santa Cruz, el cual fue usado como cuartel y fortificación durante la independencia y las guerras civiles del siglo XIX.

Figura 1. Vista interior Hotel Santa Cruz



Fuente: Datos suministrados por el Hotel.

El Hotel Santa Cruz Cartagena, tiene como objetivo primordial hacerles sentir a los huéspedes como si estuvieran en su propia casa, ponen a su disposición todo tipo de comodidades y servicios para que pase una estancia agradable.

Cuando se entra al Hotel Santa Cruz Cartagena, parece que se remontará en el tiempo para descubrir el pasado heroico y glorioso que esconde la arquitectura histórica, dentro del casco amurallado; viviendo el legado cultural de los antepasados de esta hermosa ciudad y guardando celosamente la herencia de sus mayores.

1.2.2 Ubicación Hotel Santa Cruz Cartagena. Situado en la calle de la moneda en un segundo piso #7-54 en Cartagena Colombia, con un hermoso balcón blanco y de aspecto colonial, por cuanto se debe guardar la arquitectura por estar situada en el centro histórico de la ciudad.

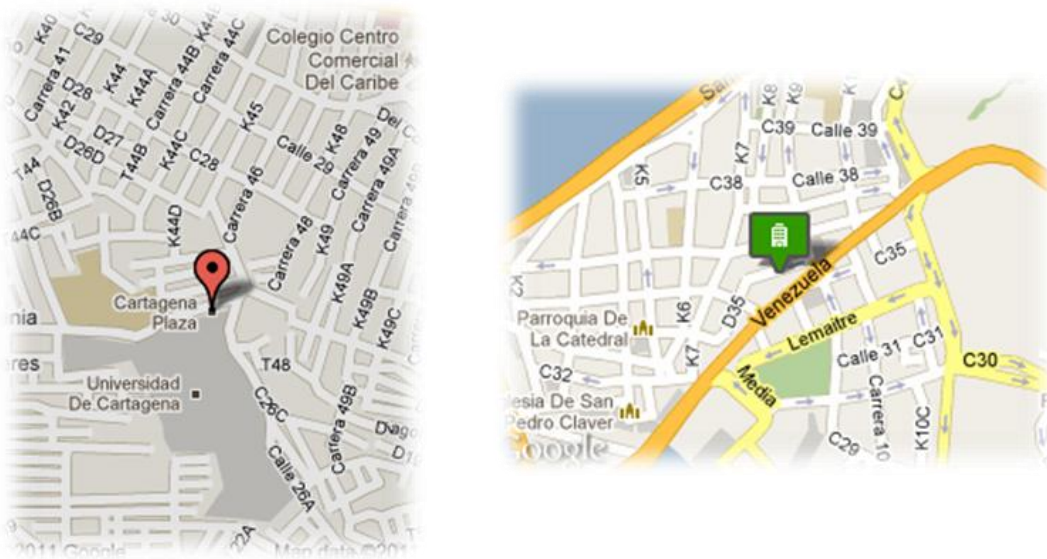
Figura 2. Vista exterior Hotel Santa Cruz



Fuente: Datos suministrados por el Hotel.

1.2.3 Localización geográfica. Se encuentra ubicado geográficamente en el corazón de Cartagena, en el centro histórico de la ciudad, en la calle de la moneda contigua a la avenida de Venezuela y a la Universidad de Cartagena, rodeado de importantes sitios de interés histórico y cultural, como el teatro Heredia, centro de convenciones, además de plazas, Parroquias y centros comerciales.

Figura 3. Mapa de localización Hotel Santa Cruz



Fuente: Datos suministrados por el Hotel.

1.2.4 Direccionamiento estratégico.⁶

- **Visión.** Posicionarse en Cartagena como uno de los hoteles preferidos del centro histórico, con capacidad de atender a los clientes cumpliendo con sus necesidades y superando sus expectativas, soportados por la tecnología de vanguardia y por un equipo de trabajo competitivo y comprometido con la calidad de servicio.
- **Misión.** Vivimos para brindar a nuestros huéspedes esparcimiento, comodidad y seguridad durante su estadía en el hotel.

⁶ Información suministrada por la empresa

- **Directrices de la organización.** —Mejorar continuamente — Asegurar el bienestar de los empleados — Rentabilidad — Mantener la competitividad de la empresa — Sostener el hotel —Mejoramiento continuo.
 - *Requisitos del cliente.* —Calidad en el servicio entregado — Precios cómodos —Buena atención
 - *Recursos humanos:* Para el funcionamiento de la empresa cuenta con: —1 gerente —1 secretaria, —1 departamento de contabilidad con 2 empleados —3 empleados en recepción —3 empleados de alimentos y bebidas 2 ama de llaves —2 empleados de mantenimiento y servicios generales.

- **Objetivos de calidad.**
 - Garantizar la calidad en el ámbito de alojamiento
 - Buscar la excelencia en cada uno de nuestros procesos
 - Contamos con una infraestructura adecuada que cumple con los requisitos del cliente.

- **Políticas de calidad.** El Hotel Santa Cruz, garantiza la calidad en el ámbito de alojamiento y la buena atención al cliente, con el apoyo de nuestro talento humano competente, promoviendo la excelencia, en cada uno de nuestros procesos y contando con una infraestructura adecuada que satisfaga las necesidades y requisitos de los huéspedes. De esta manera lograremos ubicarnos como uno de los primeros en cuanto a la prestación de servicio de hospedaje y contribuir a la mejora continua del servicio. De esta manera, lograr una posición en un amplio mercado.

Cuadro 2. Directrices de la política de calidad

(FACTORES CLAVES DE ÉXITO)						
ELEMENTOS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Asegura el bienestar de los empleados 30%	Mejorar continuamente los servicios 20%	Rentabilidad 15%	Sostener al hotel 15%	Competitividad de la empresa 20%	Total
Calidad en el producto y/o servicio entregado 30%	1	2	2	2	2	240
Precios cómodos 20%	0	0	1	1	2	80
Variedad en los servicios 20%	0	2	2	2	2	160
Excelente atención 30%	2	1	1	1	2	210
Total	90	100	90	90	160	

Fuente: Datos suministrado por el Hotel

- **Portafolio de servicios.** Ofrecemos habitaciones cómodas, elegantes, de ambiente acogedor y totalmente equipado con todo lo necesario, cuidando cada detalle para que el huésped se sienta como en su casa.

EL hotel cuenta con 15 habitaciones confortables y agradables, con ambientes que se enmarcan dentro de la magia y el encanto característico de las edificaciones en el sector histórico de la ciudad. (ver figura 4)

- Aire acondicionado
- Televisión satelital
- Internet Wiifi
- Baño privado
- Llamadas nacionales
- Room service
- Lavandería
- Agua caliente
- Cafetería
- Información turística

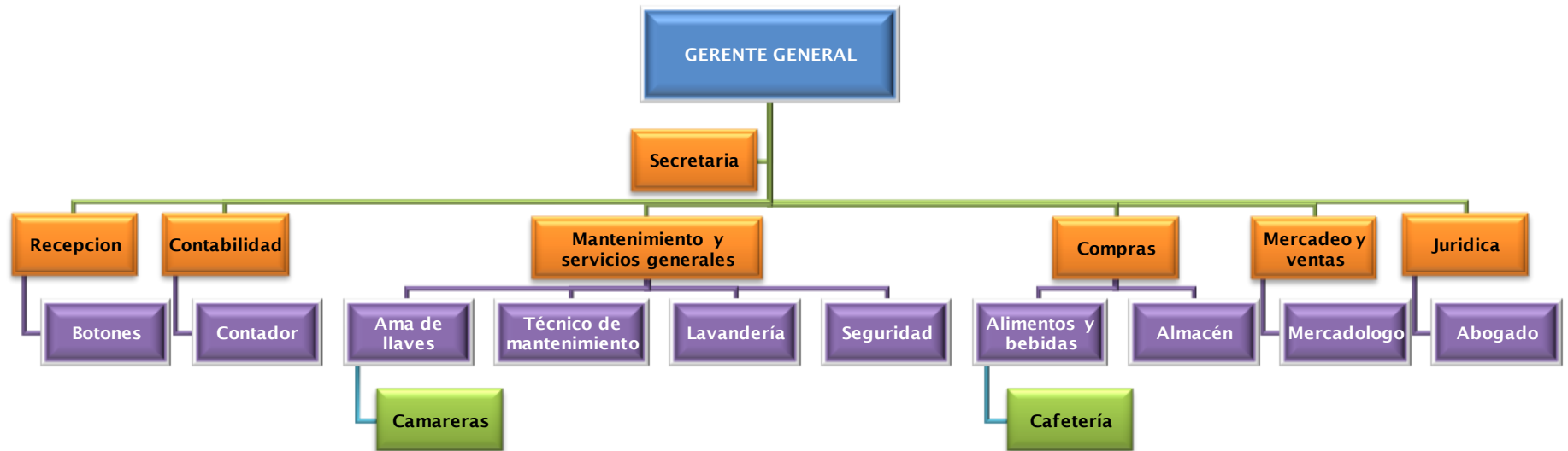
Figura 4. Habitaciones Hotel Santa Cruz





Fuente: Información suministrados por el Hotel.

- **Estructura administrativa y organizacional.** Actualmente el Hotel Santa Cruz está organizado a través de la siguiente estructura.



Fuente: Organigrama suministrado por el Hotel Santa Cruz.

1.3 MARCO TEÓRICO

En este ítem se establecerá el soporte teórico que servirá de base para fortalecer el estudio.

Un Manual de funciones es un libro que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación de un área correspondiente, en el cual se documentan los conocimientos, experiencia y procesos del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión.

El manual describe la organización formal, mencionado para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidades. Estos manuales tienen por objeto decirle a cada jefe o trabajador por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, competencias e interrelaciones dentro y fuera de la empresa.

Jailer Amaya afirma, que un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección. Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por sí solo no tiene una aplicación práctica en una empresa sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso.⁷

1.3.1 Objetivos de un manual de funciones por competencias.⁸

- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.

⁷ AMAYA Jailer. (2007). *Manual de normas y procedimientos*. Consultado en la página: <http://www.monografias.com/trabajos16/normas-y-procedimientos>

⁸ SOTO. Lauro. (2009). *Manual de funciones*. México. Consultado en la página: <http://www.mitecnologico.com/Main/ManualDeFunciones>

- Conocer las competencias, teniendo en cuenta las capacidades y aptitudes personales y propias del cargo.
- Servir de base en la calificación de meritos y la evaluación de puestos.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

1.3.2 Ventajas de los manuales de funciones.⁹

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en toda organización.
- La disciplina es fácil de mantener.

1.3.3 Importancia de los manuales de funciones.¹⁰ El Manual de Funciones en una organización, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones y competencias de todos los puestos de una empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc), lo requieran, si no porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden.

Además, es la piedra angular para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de

⁹ *Ibíd.*

¹⁰ RÍOS. Ramos Franklin. *La importancia del Manual de Organización y Funciones*. En: Perfil: Economía y Finanzas. 22 de abril 2010. Lima-Perú. Consultado en: <http://www.peru.com/economiayfinanzas/portada2010>

carrera y otros. Como se puede ver, la existencia de los manuales de funciones en una organización es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración.

Ríos Ramos afirma, que en su experiencia como consultor en estos temas, las empresas al inicio, no conocen el verdadero valor e impacto de esta herramienta, pero a medida que se elabora el manual, también se van resolviendo algunos grandes problemas que se tienen en la empresa y que en algunos casos los ha llevado a sufrir algunos golpes fuertes, afectando la rentabilidad del negocio (descoordinaciones con el cliente, fallas en las operaciones, demoras, etc.). Hay que anotar que para que la organización funcione eficientemente, después de elaborado el manual de funciones, se hace preciso complementar este documento con el Manual de Procesos o Procedimientos.

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

No obstante, los Manuales de funciones son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración de la empresa.

En consecuencia, los Manuales de funciones son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades de la empresa, no deben ser inflexibles, sino que deben reformarse constantemente en la medida que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

1.3.4 Beneficios de los Manuales de Funciones en las empresas¹¹ Se destacan los siguientes:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización
- Definir las funciones, competencias y responsabilidades de cada unidad administrativa
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales

¹¹ BRITZ Christian Fabián. COCO Silvia Larizza. LÓPEZ Liz Rossana. MARTÍNEZ Nadia Jorgina. TORRES Mirna Stella. *Manual de funciones y organizaciones*. Modalidad: trabajo práctico. Universidad Nacional de Asunción. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Contabilidad. San Lorenzo – Paraguay.

- Indudablemente la elaboración y utilización de Manuales Administrativos también tiene sus limitantes las cuales en relación a los beneficios descritos son de menor importancia:
- Su diseño y actualización tiene un alto costo en términos de tiempo y dinero.
- Ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales.
- Los objetivos de los Manuales Administrativos pueden causar confusión por ser muy amplios en su contenido
- Algunos de ellos son difíciles de interpretar y comprender, lo cual puede causar confusiones dentro del personal al momento de realizar sus funciones
- Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido
- En algunos casos los sindicatos utilizan a los Manuales como herramienta para proteger sus derechos, es decir que no hacen nada adicional sino está establecido debidamente en el Manual.

Ahora bien, cuando un empresario piensa o dice que los manuales de funciones no le aportan nada a su empresa, o lo que es peor aún, que estos no se necesitan por cuanto los trabajadores saben con exactitud lo que deben hacer, es un grave error, ya que el acontecer de la vida productiva que presentan y reflejan las empresas en la actualidad están sujetas a constantes cambios, tanto a nivel macro como en su entorno individual, lo que indica también un cambio organizacional inevitable, de donde se puede concluir que para que las empresas logren continuar e incrementar su nivel de ventas, rentabilidad y productividad, que les traería como resultado una consolidación en el mercado y mayor aceptación por sus clientes, es indispensable contar con personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la empresa; es decir, se debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo, que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indican los manuales de funciones.

Como decía Fuertes y Pereda citado por García (2001) “Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos etc.; es decir, todo lo que directamente o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo”.¹²

¹² BALLIVIAN. D. Rafael A.. Gonzales C Carola T. (2006). *Análisis y descripción de puestos*. Tipo de estudio Monografía. Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/crear-puestos-de-trabajo.htm>

Por lo tanto, el análisis y descripción de funciones de un puesto de trabajo “es un proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto”. (Harper y Lynch, 1992).

Autores como Chiavenato (1999), opinan que la elaboración de un manual de funciones la descripción de los puestos es el punto de partida para el análisis de los mismos y la determinación de las especificaciones de cada puesto. Otros como Mondy y Noe (1997), Folch (1997), Cuesta (2000) coinciden en que éste análisis proporciona la información necesaria para la definición de la funciones, los requisitos o especificaciones de los puestos que se deben recoger en la descripción de puestos. Ahora bien, Chiavenato define el análisis de cargos como: “el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina las funciones, los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño”.

En consecuencia, al estudiar cada puestos es “conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requerimientos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz” (Gama, 1992).

Gómez-Mejía, (2000) “el análisis de un puesto es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de puestos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado puesto. Según Mondy y Noe (1997) es: “el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. Es una técnica esencial siempre presente de recursos humanos, que proporcionará datos sobre funciones, responsabilidades y los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones del cargo y las especificaciones del puesto”.

Folch citado por Mondy (1997) opina “analizar los puestos proporciona un resumen de deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarios y las condiciones de trabajo en las que se realiza”. En síntesis, los autores coinciden en afirmar que, con el análisis de puestos se pretende determinar por un lado las tareas, responsabilidades y requisitos que el puesto exige y por otro, los conocimientos y habilidades para desempeñarlo adecuadamente.

De tal forma, el análisis de un puesto sería un proceso de determinación de las funciones o actividades, responsabilidades y deberes, objetivos y condiciones que debe poseer un puesto y el tipo de persona que contenga las cualidades, cualificación, conocimientos, habilidades y capacidades que le permita desempeñarlo adecuadamente.

No obstante, todas esas tareas, requisitos, responsabilidades, conocimientos y habilidades son plasmados en documentos básicos y muy útiles para recursos humanos: como los Manuales de funciones y procedimientos donde se describen y se dan las especificaciones de cada puesto de trabajo en una organización.

En ese orden de ideas, la descripción de un cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del mismo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. (Chiavenato, 1999)

Mondy y Noe, (1997): “En los Manuales de funciones se hace la descripción de puestos, que es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del cargo. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la descripción del puesto”.

Chiavenato, (1999) añade: “los manuales de funciones de un cargo, es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.

Mondy y Noe, (1997): “La especificación del puesto que se establecen en los manuales de funciones es un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los requerimientos

educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas.

En general, en los manuales de funciones se hace la descripción del cargo de manera objetiva, allí se presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc. Es preciso señalar que en la descripción de puestos debe plasmarse no lo que se hace; ya que lo que se esté haciendo puede que sea erróneo y requiera una revisión; por eso, la descripción del puesto debe estar enfocada al puesto ideal y no a lo que realiza el ocupante.¹³

1.4 MARCO CONCEPTUAL

Análisis de cargo. Proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño

Análisis de puestos de trabajo: Procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

Cargo. Reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama de la empresa.

Descripción de un cargo. Es una enumeración «bastante exhaustiva», en donde se consigna el mayor número posible de funciones y tareas concretas que debe cumplir la persona que ocupe un determinado cargo y que lo diferencia de los demás cargos de la empresa; aquí se debe hacer un inventario de las funciones y de los aspectos significativos del cargo, de los deberes y responsabilidades que este comprende o tareas propias del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las

¹³ *Ibíd.*

funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario

Descripción de un puesto de trabajo. Es un documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

Diferencia entre descripción de un cargo y perfiles de cargo. La diferencia entre los dos radica en que la descripción de un cargo se obtiene por observación; en cambio el perfil es producto de un trabajo de análisis, en donde se examina a través de un listado qué requisitos, características, rasgos o competencias deben tener las personas para poder desempeñar bien el cargo; es decir, qué rasgos subyacen detrás de las funciones propias de un cargo específico. Por lo tanto el perfil es en definitiva el que establece las características que se buscará en los postulantes para ocupar un cargo.

Manual. Documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Manual de funciones. Es una herramienta y/o documento que expone con detalle la descripción de los cargos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa, competencias requeridas y condiciones del mismo.

Procedimiento. Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Perfiles de cargo. Es el conjunto de características generales y específicas que debe tener alguien para desempeñar de buena forma un cargo.

Puesto de trabajo. Es el que determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado

puesto de trabajo. El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su empresa.

2. DIAGNÓSTICO DEL RECURSO HUMANO DEL HOTEL SANTA CRUZ

Toda organización está expuesta a factores internos y externos del entorno y del mercado en que se desenvuelve, por lo tanto, tiene ciertas oportunidades y amenazas externas al igual que fuerzas y debilidades internas que se pueden alinear para formular estrategias y alternativas viables, de ahí, que observar los factores internos y externos claves para cualquier empresa, es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA, ya que requiere juicios sólidos y bien argumentados.

No obstante, la matriz DOFA es un instrumento de ajuste importante, que ayuda a la organización y a sus gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Estrategias de fuerzas y debilidades (FD), de debilidades y oportunidades (DO), de fuerzas y amenazas (FA), de debilidades y amenazas (DA).

En ese orden de ideas, en este capítulo se construye la matriz DOFA del Hotel Santa Cruz Cartagena, la cual se constituyó en un instrumento metodológico que direccionó al investigador a identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del Hotel, con tres propósitos importantes, el primero ayudar a tomar decisiones, segundo identificando acciones que potencien entre sí los factores positivos y tercero examinar cómo se encuentra la empresa para comprender y tomar decisiones con base a los datos que arroje cada elemento del análisis.

2.1 MATRIZ DOFA CON ENFOQUE GERENCIAL DEL HOTEL SANTA CRUZ

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">▪ No cuentan con un manual de funciones y responsabilidades debidamente establecidas y documentadas de manera formal para todos los cargos de la empresa.▪ Se trabajaba sin planificación.	<ul style="list-style-type: none">▪ Las medidas se toman apresuradas y sobre la marcha.▪ Fallas en las funciones y responsabilidades por parte de los empleados, ocasionado pérdida de tiempo y recursos.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe ningún plan de calidad. ▪ Las órdenes y disposiciones se toman de forma acelerada, sin prever las consecuencias. ▪ No existe un manual de funciones ni la forma como realizarlas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuentan con muy poco personal. ▪ No se toman decisiones sino está el gerente en la empresa. ▪ Siempre se buscan culpables no se plantean soluciones.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realizan capacitaciones periódicas al personal, lo cual permite que estén informados sobre cambios que se implementen en la empresa. ▪ Mantienen un sistema de consulta rápido y adecuado para la empresa. ▪ El recurso humano de esta empresa tiene una filosofía muy clara de orientación al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuentan con herramientas de trabajo apropiadas para cada actividad. ▪ Tienen personal con talento. ▪ Buen ambiente laboral formando excelente trabajo en equipo.

3. INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL HOTEL SANTA CRUZ CARTAGENA

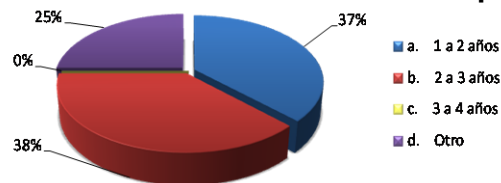
En este capítulo se hace el levantamiento de la información de todos los procesos y tareas existentes en el Hotel, la cual se hizo a través de técnicas y/o instrumentos necesarios para recopilar la información que condujo al investigador a elaborar el manual de funciones y responsabilidades de cada cargo para el hotel Santa Cruz.

Asimismo, para las organizaciones hoy día hacer el levantamiento de la información de un puesto de trabajo se constituye en una herramienta básica para identificar la efectividad en el desempeño de las tareas, la cual ayuda a reconocer necesidades específicas y a corroborar el verdadero motivo de la razón de ser de un puesto en determinada área o sección, por cuanto ayuda a orientar a las empresas a disponer de las personas, ya que son estas las que generan rendimiento a la misma.

En ese orden de ideas, para el proceso de levantamiento de la información se tuvo en cuenta los objetivos del Hotel, como también el de los trabajadores, lo cual le permite al gestor de Talento Humano encontrar individuos integrales de acuerdo con su estructura organizacional. Por lo tanto, en el ítem siguiente se presentan los datos y el análisis de toda la información recopilada durante el proceso investigativo a través de gráficos, los cuales son importante para elaborar los manuales que necesita el Hotel.

3.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Gráfico 1. Años de servicios en la empresa

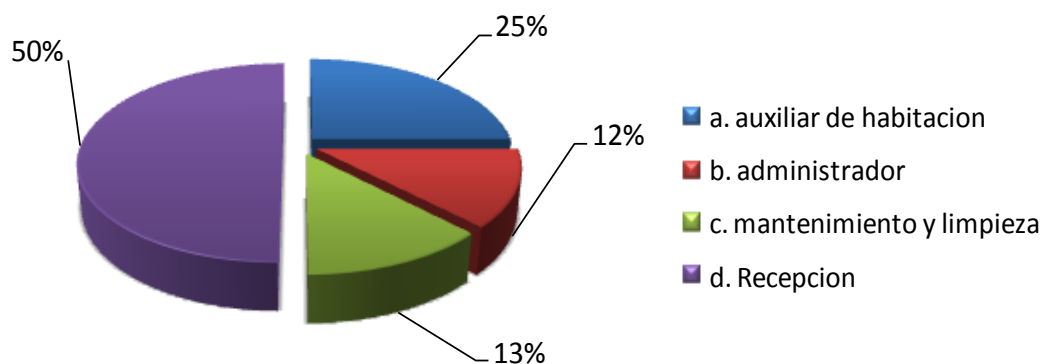


Fuente: Datos suministrados por funcionarios del Hotel.

En el gráfico 1 se evidencia que el 38% de los funcionarios del Hotel Santa Cruz tienen entre 2 y 3 años de estar laborando en la empresa, el 37% dijo que entre 1 a 2 años, el 25%, ubicados en la opción otros, manifestaron estar laborando en el Hotel entre 6 a 4 meses, lo que significa que no hay empleados que estén por encima de los 3 años.

No obstante, y, a pesar de los muchos años que tiene el Hotel de estar funcionando, éste cuenta con una población laboral relativamente nueva, lo que quiere decir que el movimiento laboral es constante, aspecto que le afecta para el buen funcionamiento del mismo.

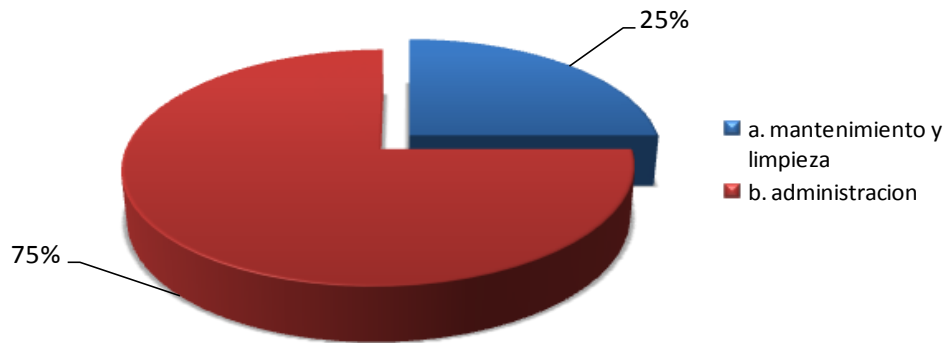
Gráfico 2. Cargos actuales en el hotel



Fuente: Datos suministrado por funcionarios del Hotel Santa Cruz de Cartagena

El gráfico 2 muestra que en el hotel Santa Cruz Cartagena los empleados dentro de sus funciones cotidianas realizan labores que normalmente no corresponden a su cargo, por ejemplo, la recepcionista actualmente hace funciones que no están dentro de su perfil, afectando así los procesos que si deben hacer, razón por la cual es necesario elaborar un manual de funciones con el fin de reorganizar los cargos en la empresa para equilibrar las cargas laborales, claridad en las funciones y responsabilidades que si corresponden específicamente a cada cargo y de esta manera lograr un mejor funcionamiento en la empresa, porque se establecerían el número de cargos para cada proceso, además del perfil requerido para cada uno de ellos.

Gráfico 3. Dependencia a la cual pertenece

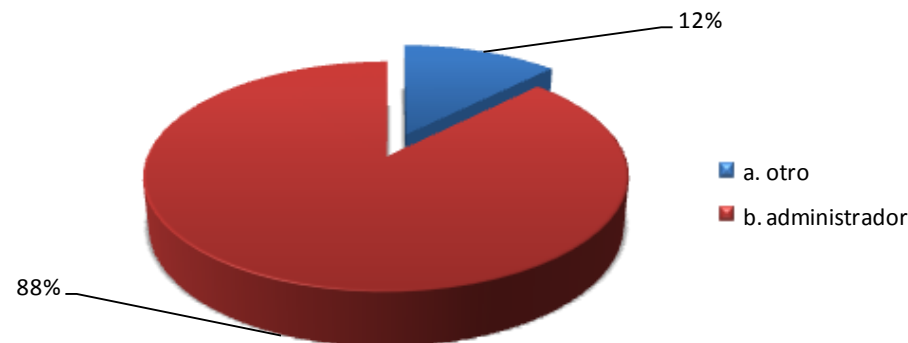


Fuente: Datos suministrado por funcionarios del Hotel Santa Cruz de Cartagena

A través del gráfico 3, se puede notar que el 75% de los trabajadores del hotel dependen de la administración y tan solo el 25% restante no. Se ve claramente que no se definen funciones a los empleados, ya que el gerente dispone y controla todo lo que se hace logrando así un mayor control de las áreas de la empresa.

Lo que se pretende con los manuales de funciones, es que cada uno de los trabajadores sepa lo que va hacer cada día y no esperar que el jefe le diga paso a paso lo que hay que ejecutar. Además si se presenta ausencia por parte de la administración, actualmente se interrumpe todo el proceso porque no hay quien de las órdenes de lo que va a realizar, por esta razón lo que se pretende con este manual es precisamente que todas las actividades en la empresa se den de manera normal sin crear cuellos de botella ni caos durante la ausencia del mismo.

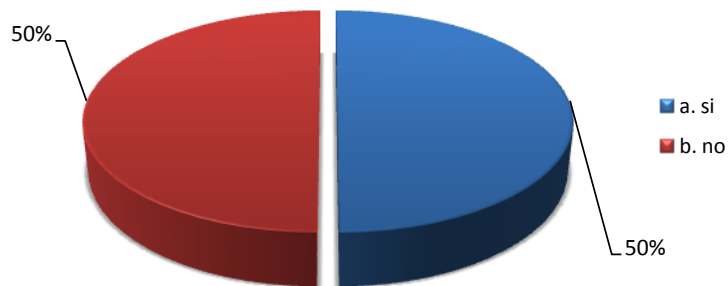
Gráfico 4. Cargo de su jefe inmediato



Fuente: Datos suministrado por funcionarios del Hotel Santa Cruz de Cartagena

En el gráfico 4 se puede observar que el 100% de los empleados del hotel respondieron que su jefe inmediato es el administrador y/o gerente, el 12% restante se ubicó en la categoría otro, que fue el gerente. Lo que indica que un solo funcionario tiene el mando y la responsabilidad de todo el personal, por lo tanto es preciso y necesario que éste defina funciones a cada trabajador por dos razones, la primera, para reducir su responsabilidad laboral, evitando cuellos de botella en los procesos cuando el no esté en la empresa, ya que no es saludable para ninguna organización que el 100% de los cargos estén al mando de un solo jefe, y la segunda porque con la elaboración del manual de funciones se definen esta para cada uno de sus trabajadores.

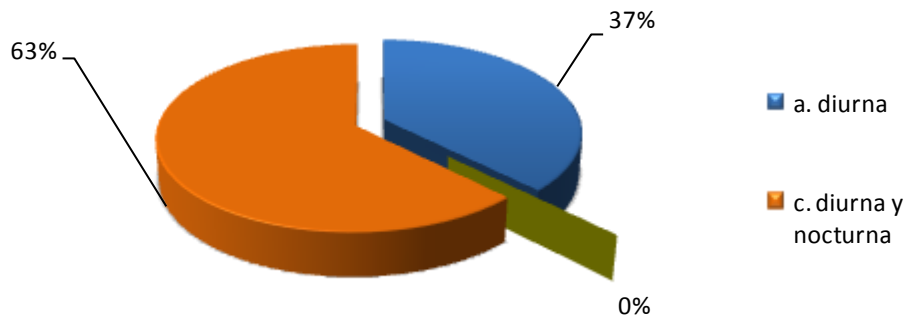
Gráfico 5. Cargos bajo su responsabilidad



Fuente: Datos suministrado por funcionarios del Hotel Santa Cruz de Cartagena

Como se puede observar en el gráfico 5, el 50% de los empleados del hotel Santa Cruz tienen cargos bajo su responsabilidad y el 50% restante no; lo que indican estos porcentajes, es que cada empleado representa una pieza importante e indispensable para el hotel, pues la falta de alguno de ellos podría crear un cuello de botella. Por esto es indispensable tener definidos los manuales de funciones para cada cargo, de manera que cada trabajador podrá consultar permanentemente sus funciones y responsabilidades, hecho que también beneficiaría a la empresa cuando un trabajador esté ausente, así cualquier miembro del hotel podrá seguir brindando los servicios satisfactoriamente.

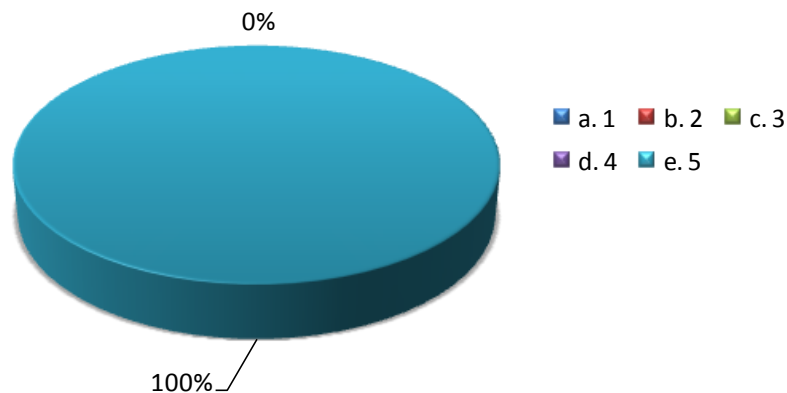
Gráfico 6. Jornada laboral propia de su cargo



Fuente: Datos suministrado por funcionarios del Hotel Santa Cruz de Cartagena

En el gráfico 6 se observa que el 63% de los empleados del hotel trabajan en jornadas diurna y nocturna, el 37% trabaja solo en jornada diurna, información que deja ver que la mayoría de los empleados trabajan doble jornada, por esta razón es indispensable estar supervisando los horarios para que los empleados no tengan cargas laborales y estos se repartan de manera equitativa y según las horas legales estipulado por el gobierno para un óptimo desempeño de sus funciones.

Gráfico 7. Califque de 1 a 5 el grado de importancia que para usted tiene su cargo (Siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el más alto).

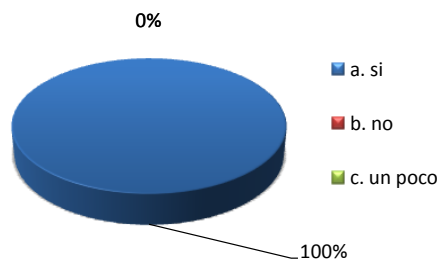


Fuente: Datos suministrado por funcionarios del Hotel Santa Cruz de Cartagena

Se evidencia en el gráfico 7 que el 100% de los empleados considera que su cargo es muy importante para la empresa, de esta manera la opción e cuyo puntaje es 5 fue la señalada por todos, lo cual indica que todos los funcionarios del Hotel piensan que su cargo es de vital importancia y en ausencia de cualquier de ellos el

hotel podría entrar en un desorden, de ahí parte la necesidad de contar con un Manual de Funciones con el propósito que cada empleado pueda consultar sus dudas y estar seguros de realizar sus funciones con calidad para evitar depender de su jefe inmediato, de esta manera se reduciría el impacto que genera la ausencia de un trabajador.

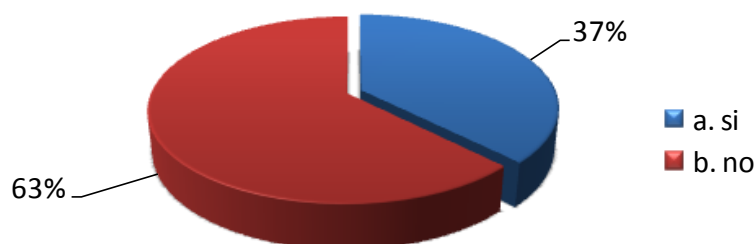
Gráfico 8. Identifica las funciones y competencias requeridas para su cargo



Fuente: Datos suministrado por funcionarios del Hotel Santa Cruz de Cartagena

El gráfico 8 muestra que el 100% de los empleados del Hotel Santa Cruz tienen completamente identificadas sus funciones y las competencias requeridas para el cargo desempeñado, lo que permite suponer que estas son claras y las manejan satisfactoriamente lo cual hace mucho más fácil la implementación del manual de funciones ya que la mayoría de las mismas las manejan cómodamente.

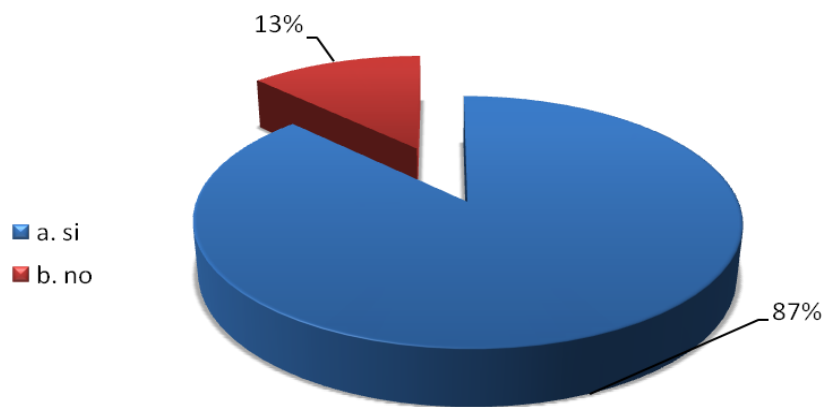
Gráfico 9. A su ingreso al hotel le entregaron un documento con sus funciones, competencias y responsabilidades



Fuente: Datos suministrado por funcionarios del Hotel Santa Cruz de Cartagena

Se observa en el gráfico 9 que el 63% de los empleados del hotel manifestaron que a su ingreso, la empresa no le entregó ningún documento con las funciones, competencias y responsabilidades propias de su cargo; el 37% dijo “que si les entregaron unas tareas con lo que debían hacer”, pero al revisarlos con los empleados se puede evidenciar que solamente eran indicaciones poco formales, dadas por su antecesor o por la administración, lo cual indica que la empresa no maneja un manual de funciones de manera clara y formal como afirmaron sus trabajadores en el gráfico 8, ya que lo que existe y se le entregan son indicaciones elementales de algunas de las tareas que deben realizar, pero funciones y responsabilidades como tal no existen y la mayoría de lo que hacen en el día a día es asignado por el administrador del hotel.

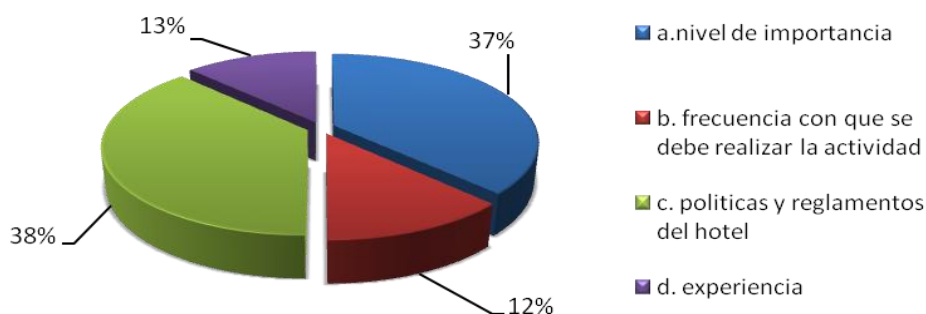
Gráfico 10. Considera si las funciones que realiza en la empresa son las correspondientes a su cargo?



Fuente: Datos suministrado por funcionarios del Hotel Santa Cruz de Cartagena

Indica el gráfico 10 que un 87% de los empleados consideran que las funciones desempeñadas en el hotel si corresponden a su cargo, pero el 13% restante consideran que no, porque ellos asumen responsabilidades y funciones que le son asignadas por el administrador del hotel, sin embargo durante la recolección de información se observó que algunas actividades que los empleados consideran si corresponden a su cargo en la realidad no hacen parte de sus funciones en la empresa, razón por la cual es importante la elaboración del manual de funciones para garantizar un buen desarrollo de las actividades de cada uno de los empleados del hotel.

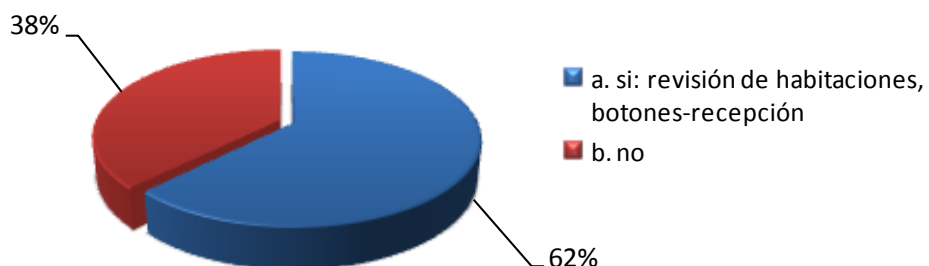
Gráfico 11. Criterios que debe tener presente para realizar las funciones propias de su cargo



Fuente: Datos suministrado por funcionarios del Hotel Santa Cruz de Cartagena

Se evidencia en el gráfico 11 que el 38% de los empleados del hotel creen que las políticas y reglamentos son el criterio más importante que hay que tener presente para elaborar las funciones propias del cargo, el 37% opina que el nivel de importancia, el 13% piensan que la experiencia y por último el 12% afirmó que la frecuencia con que se debe realizar una actividad, datos que confirman que los empleados se guían por las instrucciones dadas por el administrador porque no existe un documento donde estén estipuladas funciones y responsabilidades (véase gráfico 10).

Gráfico 12. Desempeña funciones adicionales correspondientes a otros cargos

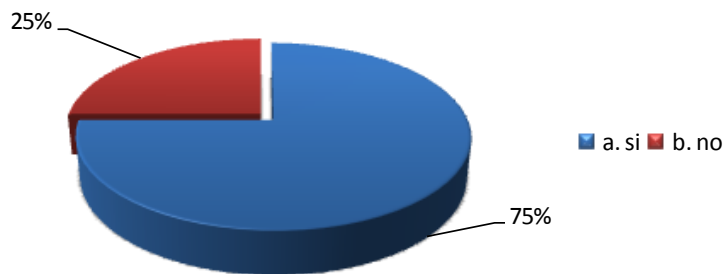


Fuente: Datos suministrado por funcionarios del Hotel Santa Cruz de Cartagena

Se observa en el gráfico 12 que el 62% de los trabajadores del hotel Santa Cruz Cartagena respondieron que si realizan funciones en común con otros cargos e independiente a las que le son asignadas por el administrador del hotel; el 38%

dijo que no, hecho que dejar ver claramente que los empleados no tienen claridad en las funciones ni en las responsabilidades propias de su cargo, además de las consecuencias que esto crea en los empleados por el exceso de trabajo, las cuales lo afectan no solo a ellos, sino también la calidad del mismo por cuanto impacta negativamente la productividad del hotel.

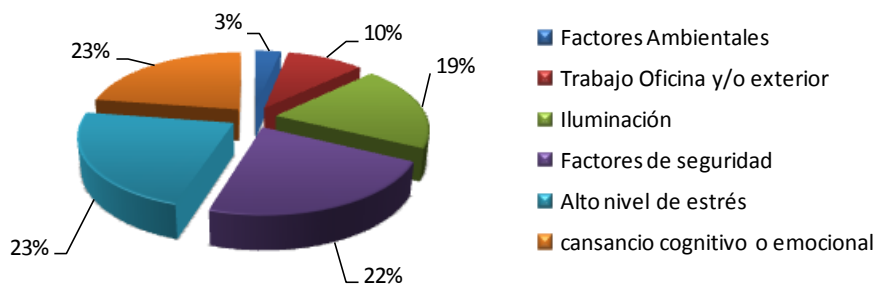
Gráfico 13. Cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones de manera adecuada y que consideraría conveniente para mejorar su desempeño



Fuente: Datos suministrado por funcionarios del Hotel Santa Cruz de Cartagena

En la grafica 13 se evidencia que el 75% de los trabajadores manifestaron que cuentan con los recursos suficientes para el buen desempeño de sus funciones, pero un 25% dijo que no, lo cual indica que el hotel según su capacidad trata de mantener a los empleados con los recursos necesarios para realizar sus labores y mantener una buena calidad en el servicio, pero es importante atender y revisar lo manifestado por este porcentaje. Asimismo manifestaron que sería muy conveniente tener un documento donde estuvieran consignadas funciones y responsabilidades para mejorar el desempeño de las mismas.

Gráfico 14. Características y condiciones de trabajo en las cuales se desarrolla su cargo.

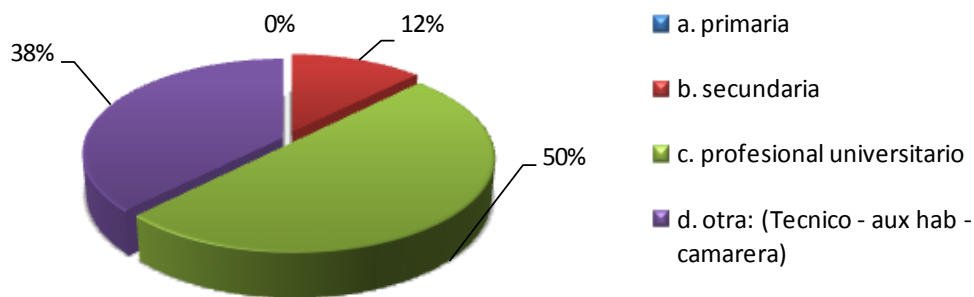


Fuente: Datos suministrado por funcionarios del Hotel Santa Cruz de Cartagena

En el gráfico 14 se observa que el 23% de los empleados sienten que el cansancio cognitivo o emocional es el factor más predominante durante la jornada laboral, también con un 23% se encuentra la opción alto nivel de estrés, hecho que dejar ver, que los empleados sienten mucha presión para afrontar las situaciones durante la jornada laboral lo que puede acarrear problemas de salud debido a una sobrecarga de tensión que puede repercutir en el organismo y presentarse enfermedades más graves. Otro 23% opina que los factores de seguridad son lo más importante para poder desempeñar su cargo, sentir la ausencia de riesgo en su lugar de trabajo, hecho que les genera confianza y seguridad en sí mismo.

El 19% dijo que sienten cansancio por la poca iluminación, los empleados afirman que para realizar de manera satisfactoria su trabajo piensan que una buena iluminación en su área de trabajo es de vital importancia. Un 10% manifestó que su trabajo puede ser tanto en oficina como en el exterior, esto implica cambios de temperatura (aire acondicionado-calor). Por último un 3% siente que los factores ambientales son muy importantes y juegan un papel importante para el buen desempeño de sus labores.

Gráfico 15. Nivel de estudio necesario para desempeñar funciones, responsabilidades y competencias adecuadamente.

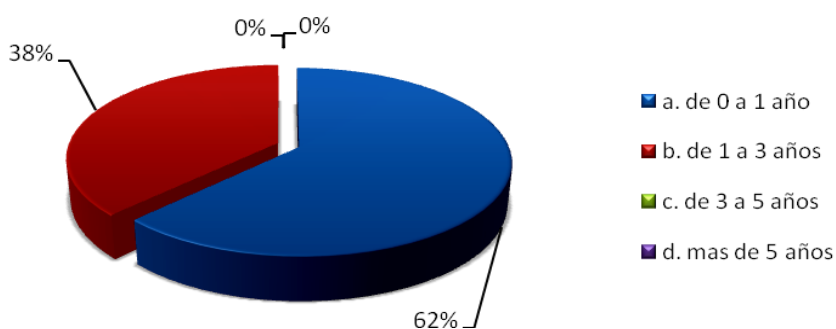


Fuente: Datos suministrado por funcionarios del Hotel Santa Cruz de Cartagena

En el gráfico 15 se evidencia que el 50% de los empleados consideran necesario un nivel profesional universitario para desempeñar las funciones y responsabilidades del hotel, en este grupo ellos incluyen los funcionarios de la parte administrativa. De igual forma el 38% se inclinó por la opción “otra” la cual hace referencia a estudios técnicos, ya que para sus funciones consideran que no es necesario un título universitario pero si técnico. El 12% considera que solo es necesario la secundaria para desempeñar adecuadamente sus funciones, por lo

tanto la opción primaria no fue considerada entre el personal del hotel, por cuanto para ellos una empresa de servicios y atención a huéspedes de toda clase se necesita más que una primaria.

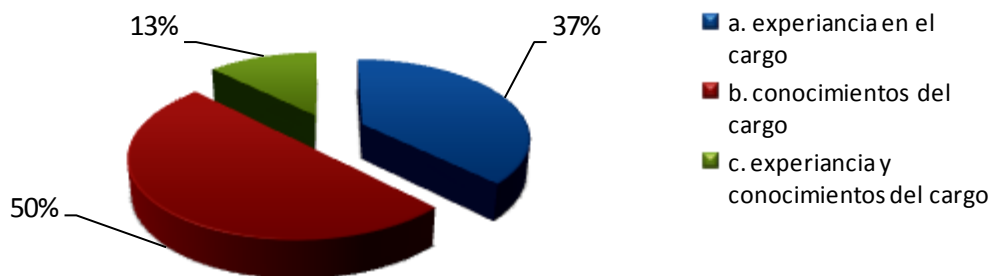
Gráfico 16. Nivel de experiencia requerido para su cargo



Fuente: Datos suministrado por funcionarios del Hotel Santa Cruz de Cartagena

Como se puede observar en el gráfico 16, el 62% de los empleados del hotel Santa Cruz Cartagena opinó que el nivel de experiencia requerido para desempeñar su cargo es de 0 a 1 año, estos datos permiten suponer que para desempeñar los diversos cargos existentes en el Hotel no se necesita de mucho conocimiento ni vivencia del cargo. El 38% dijo que el nivel de experiencia debía ser de 1 a 3 años, este porcentaje en su mayoría provienen de los cargos administrativos, que si son necesarios años de experiencia para manejar con facilidad ciertos datos de gran importancia en la empresa. El resto de las opciones obtuvieron un 0% que fueron las opciones de 3 a 5 años y de más de 5 años ya que es una población de empleados jóvenes de estar vinculados a la empresa.

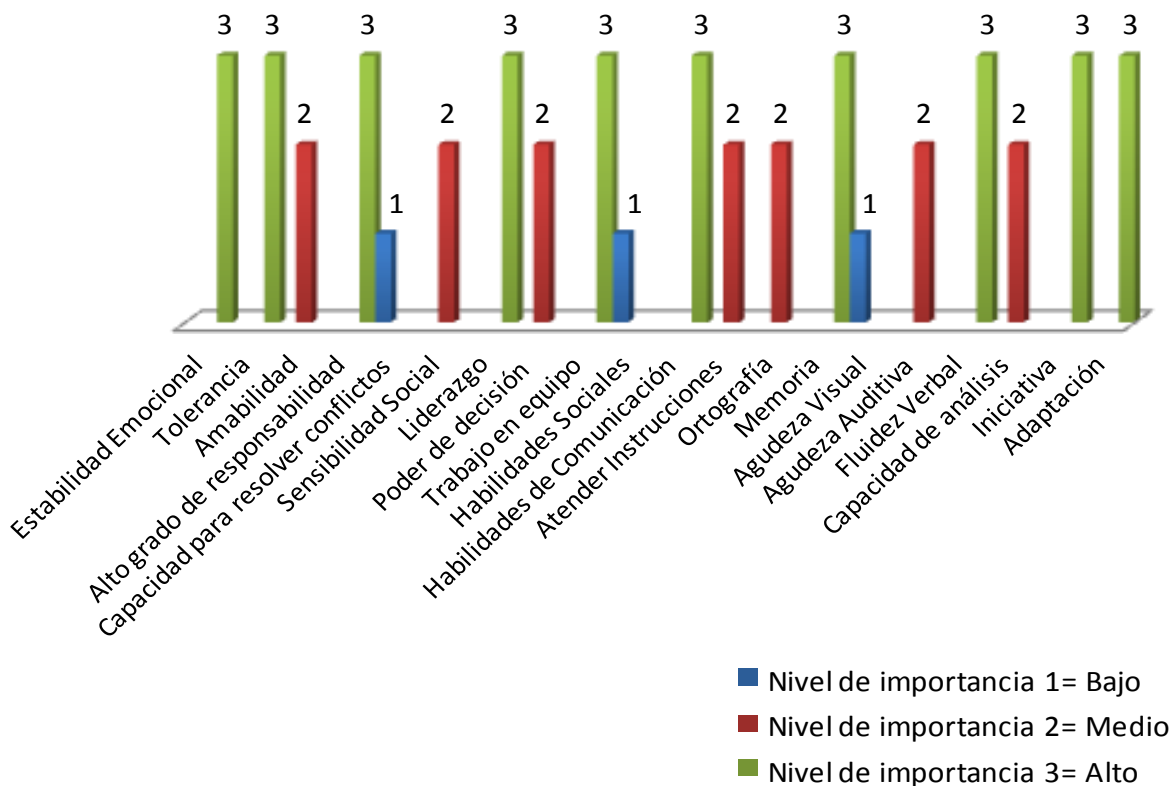
Gráfico 17. Conocimientos especiales que deben aplicarse en el desempeño de un cargo



Fuente: Datos suministrado por funcionarios del Hotel Santa Cruz de Cartagena

Se observa en el gráfico 17 que el 50% de los empleados de Hotel Santa Cruz Cartagena coincidieron en que necesitan conocimientos específicos para desarrollar sus funciones con calidad, como manejo de datos estadísticos, contables, de personal entre otros, conocimiento que se adquiere por medio de una buena capacitación, vitales para poder desempeñar su cargo de manera exitosa. El 37% de los empleados manifestaron que la experiencia en cargos similares, es decir las habilidades adquiridas anteriormente ya sea a través del conocimiento y/u observación. Por último, el 13% dijo necesitar dos conocimientos especiales: la experiencia y el conocimiento en el cargo.

Gráfico 18. Señale el nivel de importancia para cada una de las cualidades y/o competencias que requiere su cargo.



Fuente: Datos suministrado por funcionarios del Hotel Santa Cruz de Cartagena

El gráfico 18 muestra los niveles de importancia señalados por los empleados, que en su mayoría se enfocaron en las cualidades como nivel de importancia más alto: *estabilidad emocional, tolerancia, alto grado de responsabilidad, liderazgo,*

trabajo en equipo, habilidades de comunicación, memoria, fluidez verbal, iniciativa y adaptación; las cuales son características propias e innatas que los empleados consideraron son de carácter natural, y es lo que los distingue de las demás personas, las cuales son importantes para realizar su labor.

En nivel de importancia medio lo obtuvieron cualidades y competencias como: *amabilidad, sensibilidad social, poder de decisión, atender instrucciones, ortografía, agudeza auditiva y capacidad de análisis,* las cuales pueden adquirirse a través de la capacitación o pueden estar innatas en el trabajador.

Como nivel de importancia bajo se encontraron: *la capacidad para resolver conflictos, habilidades sociales y agudeza visual,* esto indica que la mayoría de los empleados del hotel están de acuerdo con que no se es necesario tener estas tres cualidades para desempeñar exitosamente su cargo.

4. FLUJOGRAMAS DE CARGOS HOTEL SANTA CRUZ DE CARTAGENA

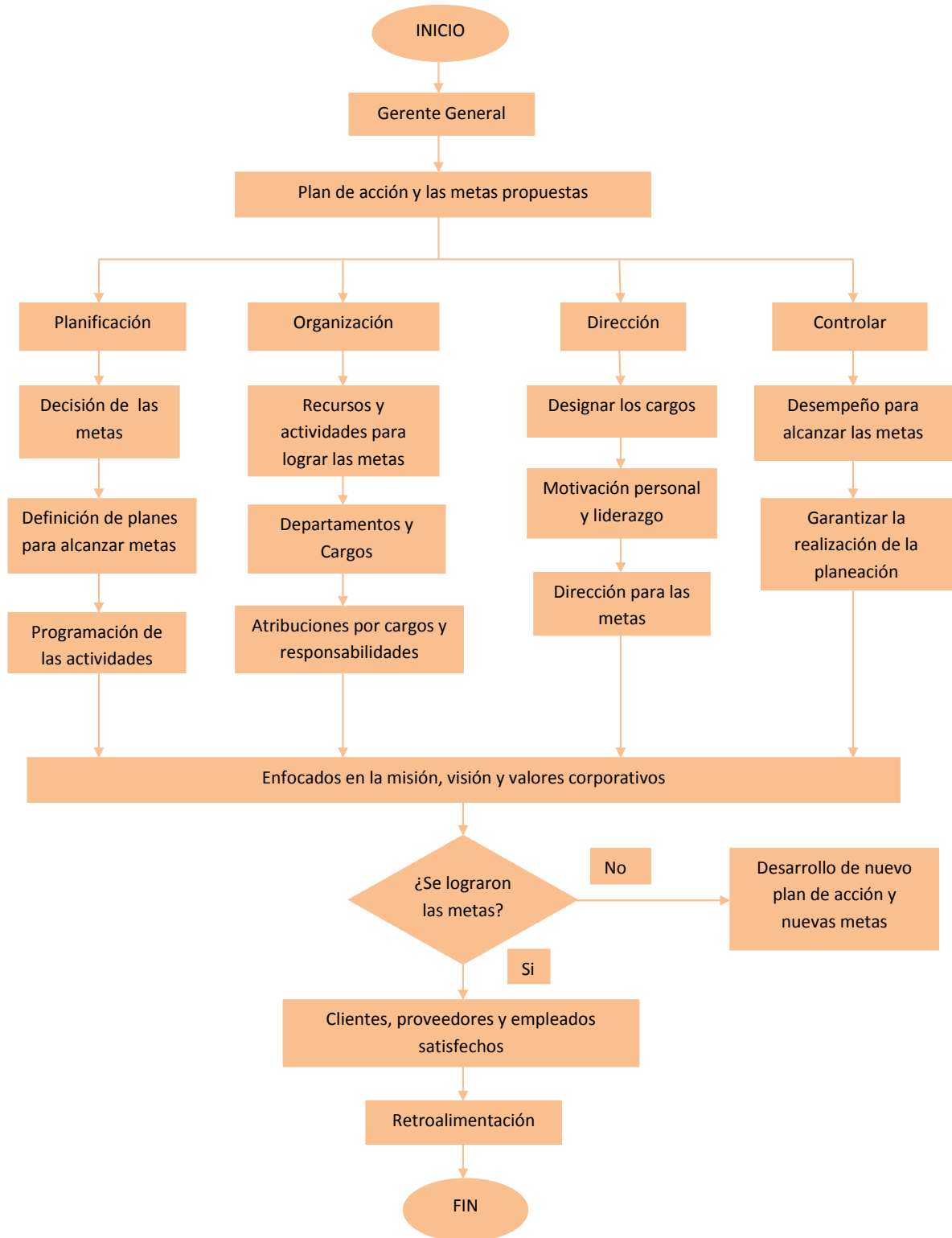
Después de efectuado el levantamiento de la información de todos los procesos y tareas existentes en el Hotel (véase capítulo 3) se procedió a realizar los respectivos flujograma para cada uno de los cargos, contando con la participación y colaboración de todos sus funcionarios.

En ese orden de ideas, realizar este capítulo es importante y necesario para el trabajo investigativo, por cuanto esta información fue la clave para hacer la descripción de las funciones y responsabilidades para cada uno de los cargos de la empresa.

A continuación se presentan los flujograma elaborados por el investigador en colaboración con los funcionarios del Hotel, en los siguientes cargos:

- ⊕ Gerente General
- ⊕ Jurídica
- ⊕ Secretaria de Gerencia
- ⊕ Recepción
- ⊕ Departamento contable: Contador
- ⊕ Lavandería
- ⊕ Técnico de mantenimiento
- ⊕ Compras - Almacén
- ⊕ Marketing
- ⊕ Ama de llaves
- ⊕ Camarera
- ⊕ Botones
- ⊕ Seguridad - (vigilante)
- ⊕ Cafetería

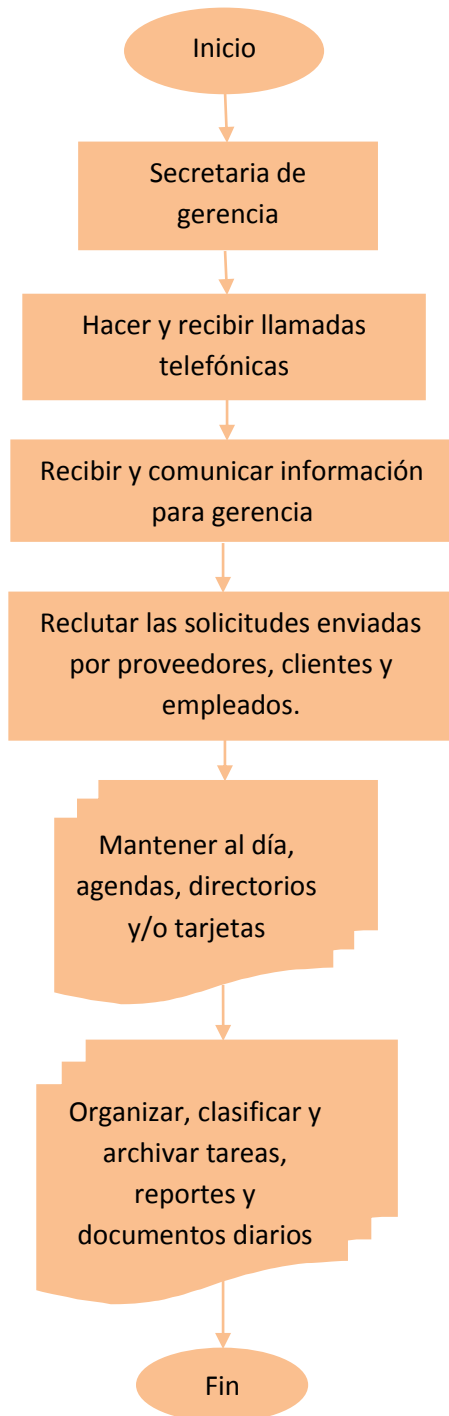
Flujograma Gerente General



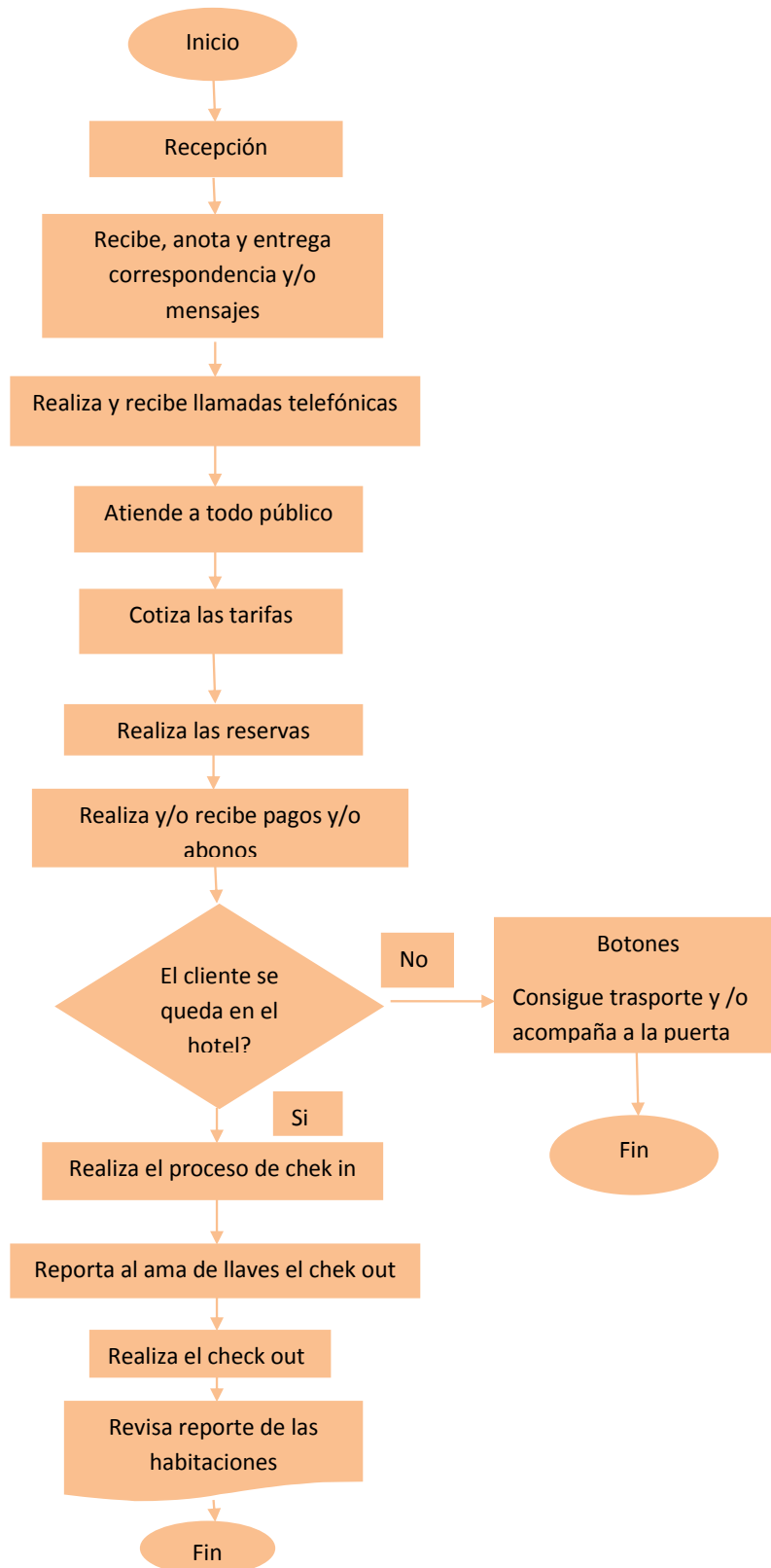
⊕ Flujograma Jurídica



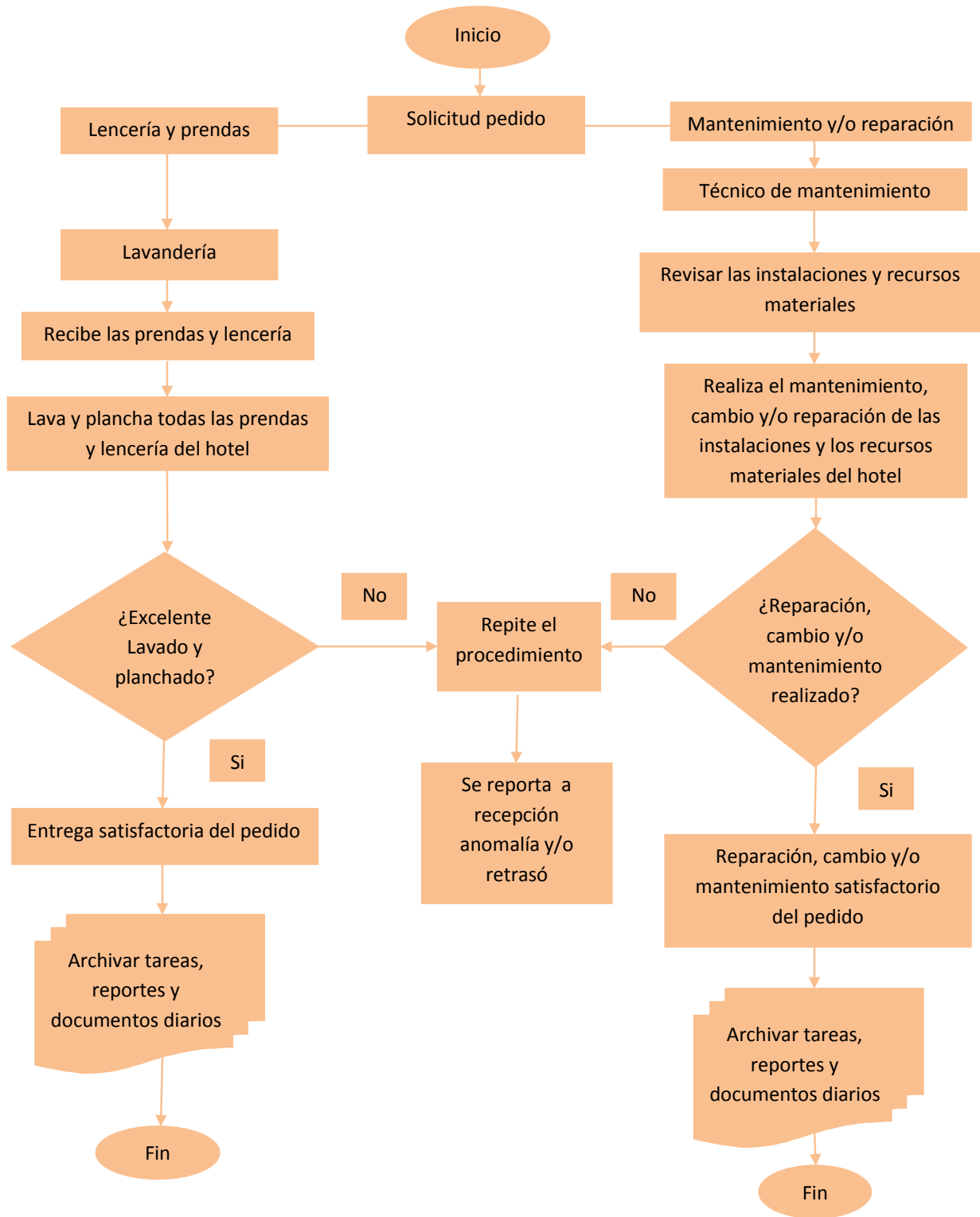
✚ Flujograma Secretaria de Gerencia



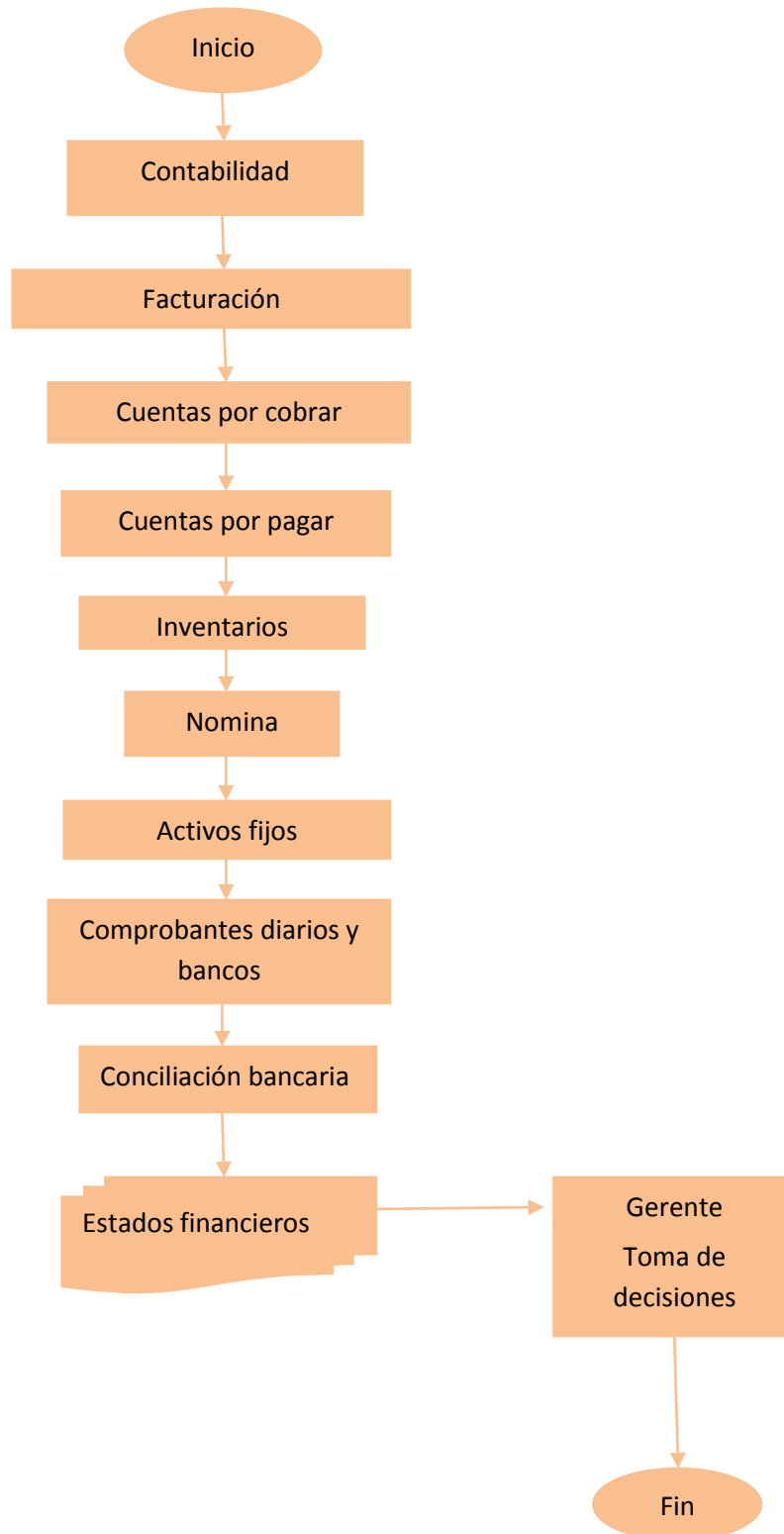
Flujograma Recepción



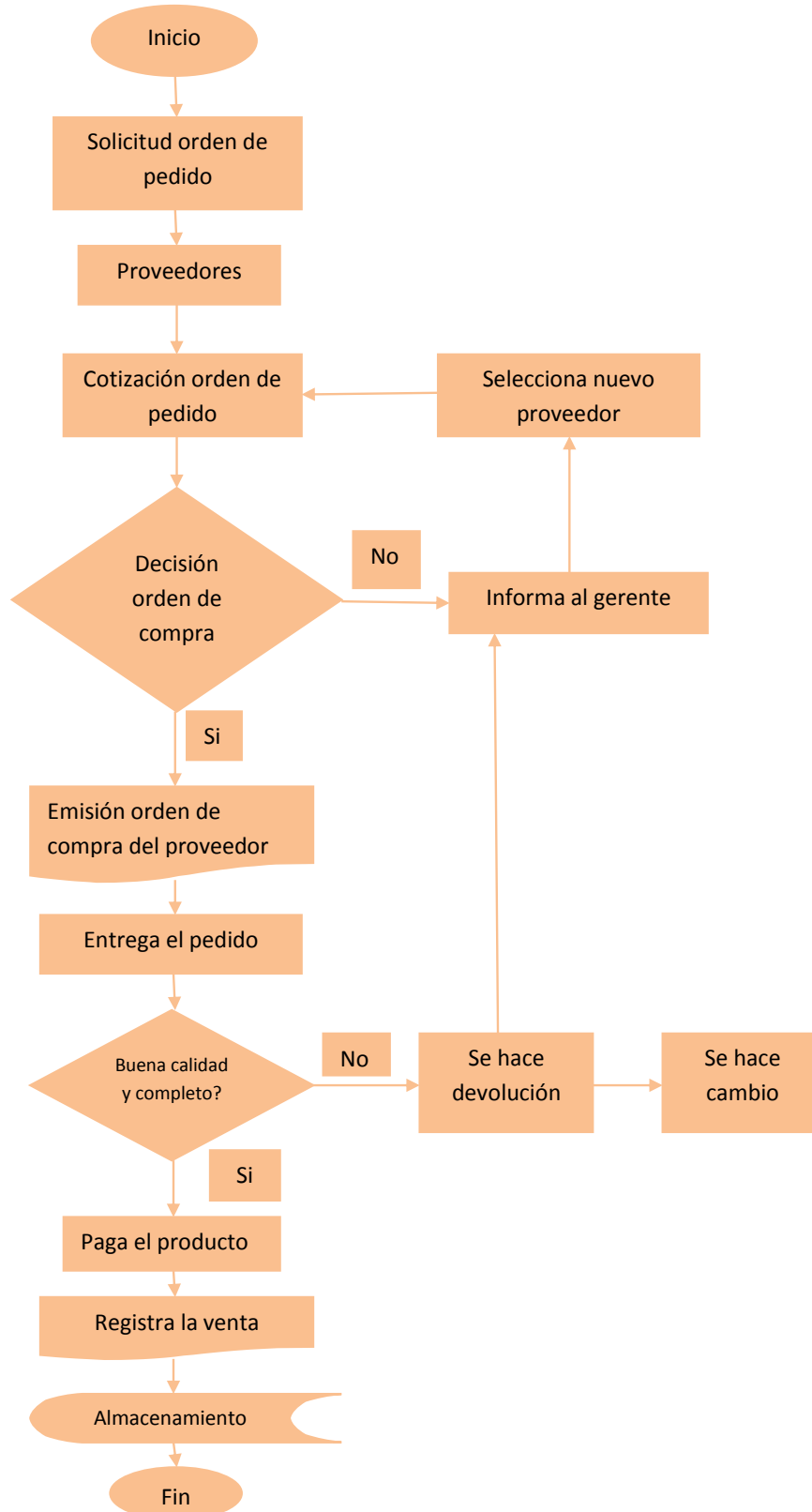
Flujograma lavandería-Técnico de mantenimiento



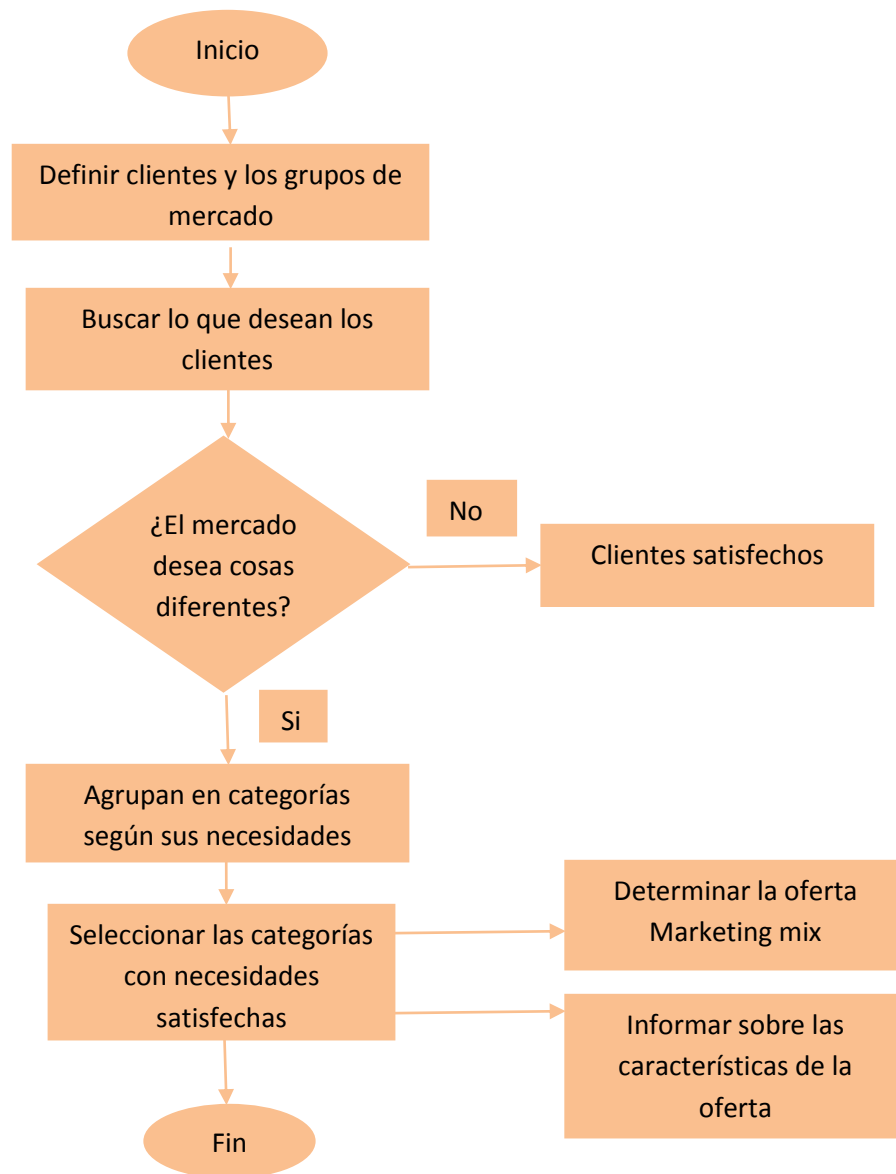
Flujograma Contador



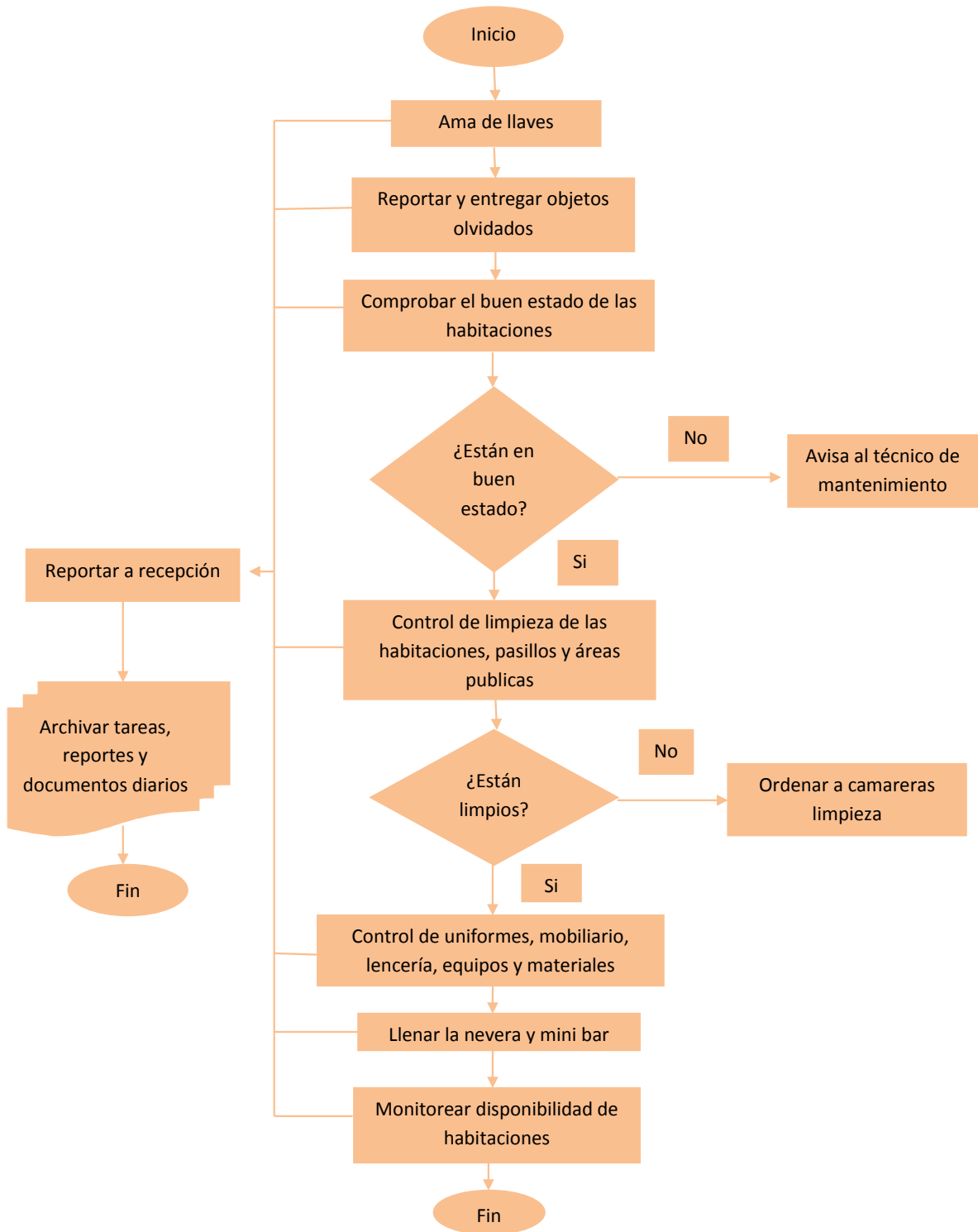
Flujograma Proceso de Compras



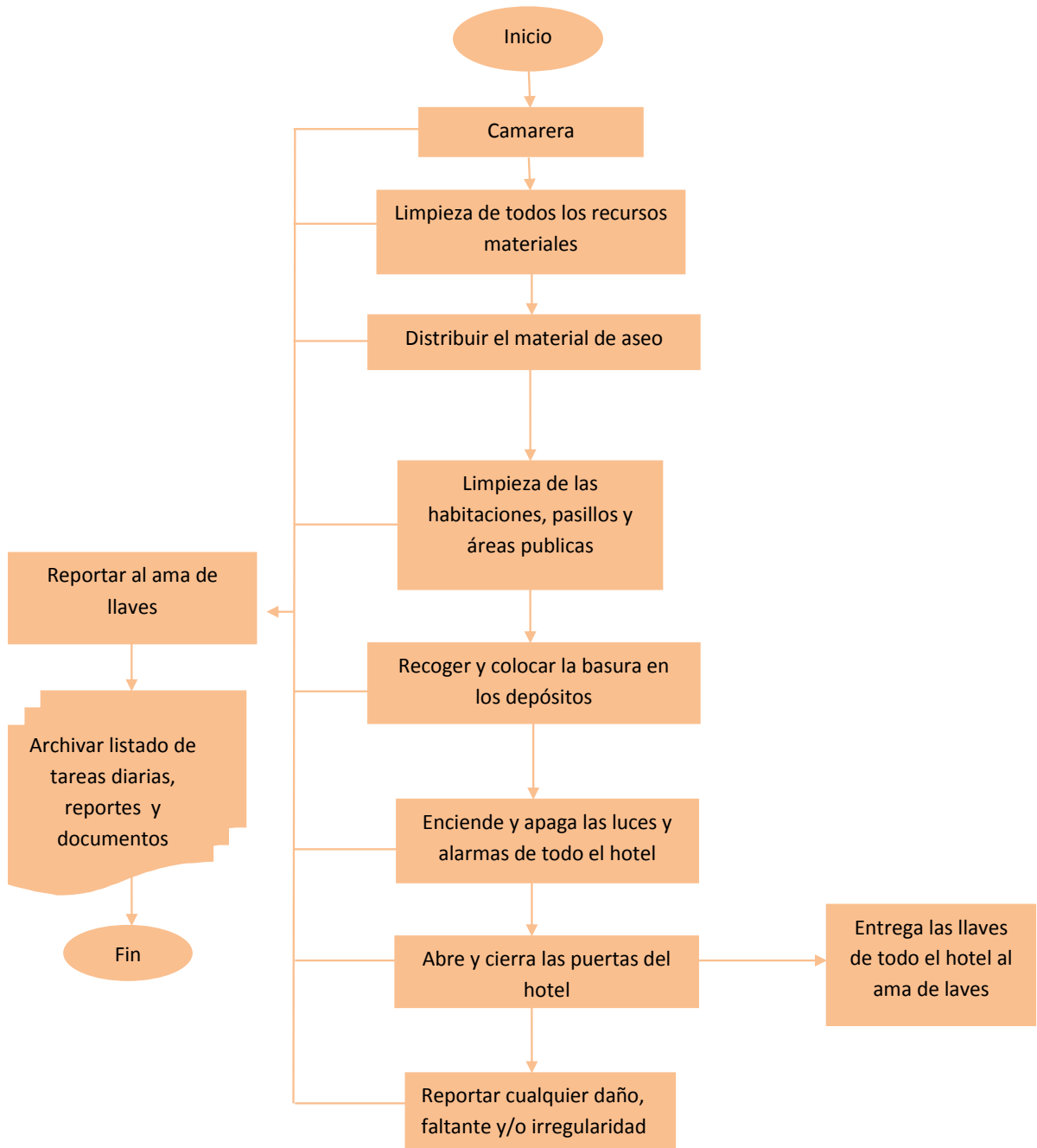
Flujograma Marketing



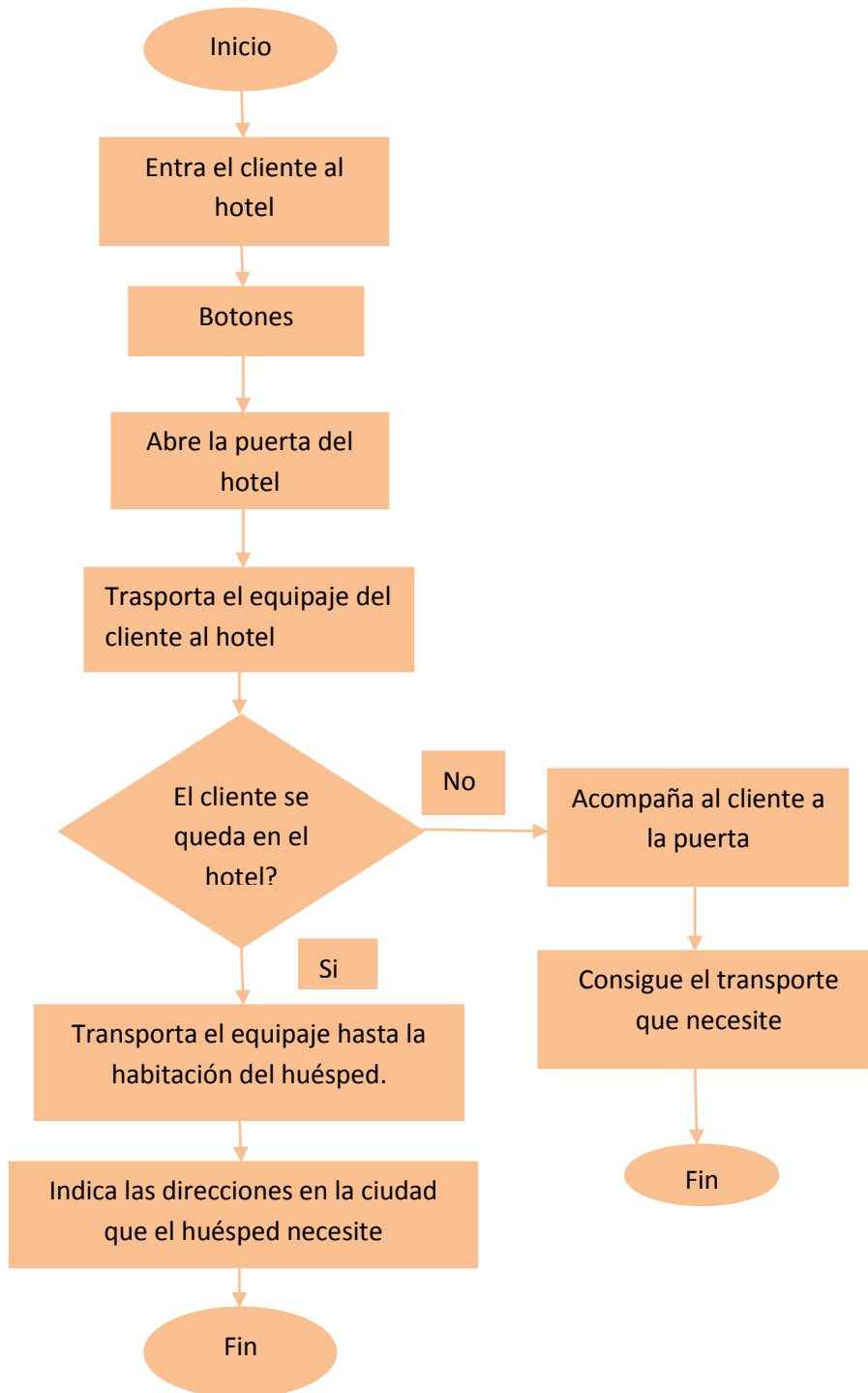
Flujograma Ama de llaves



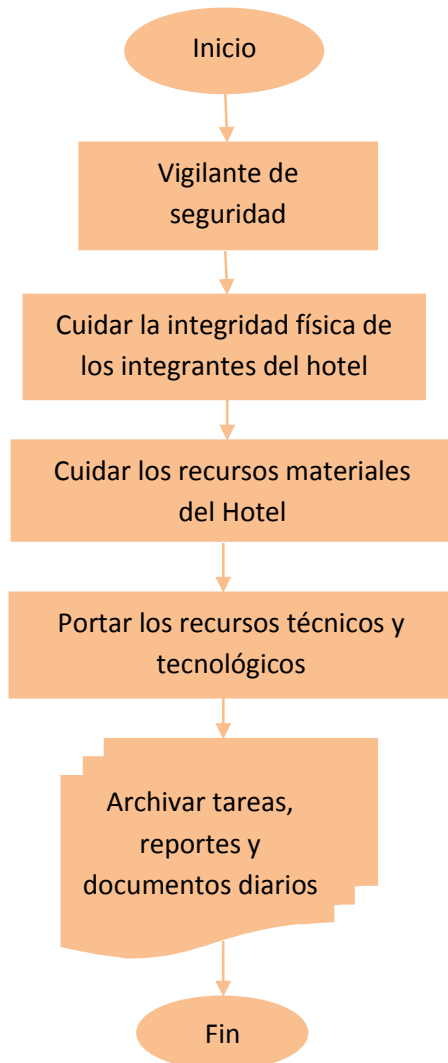
Flujograma Camarera



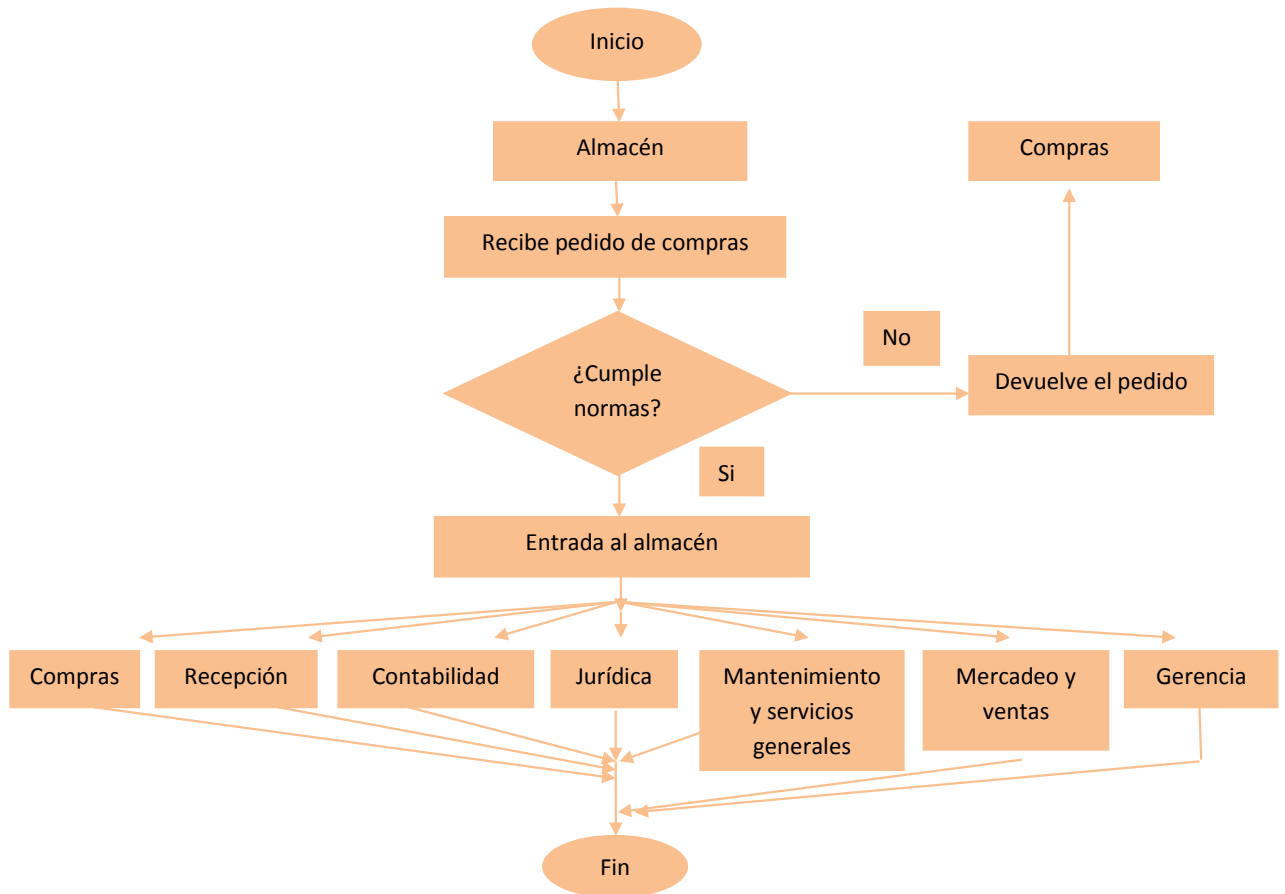
Flujograma Botones



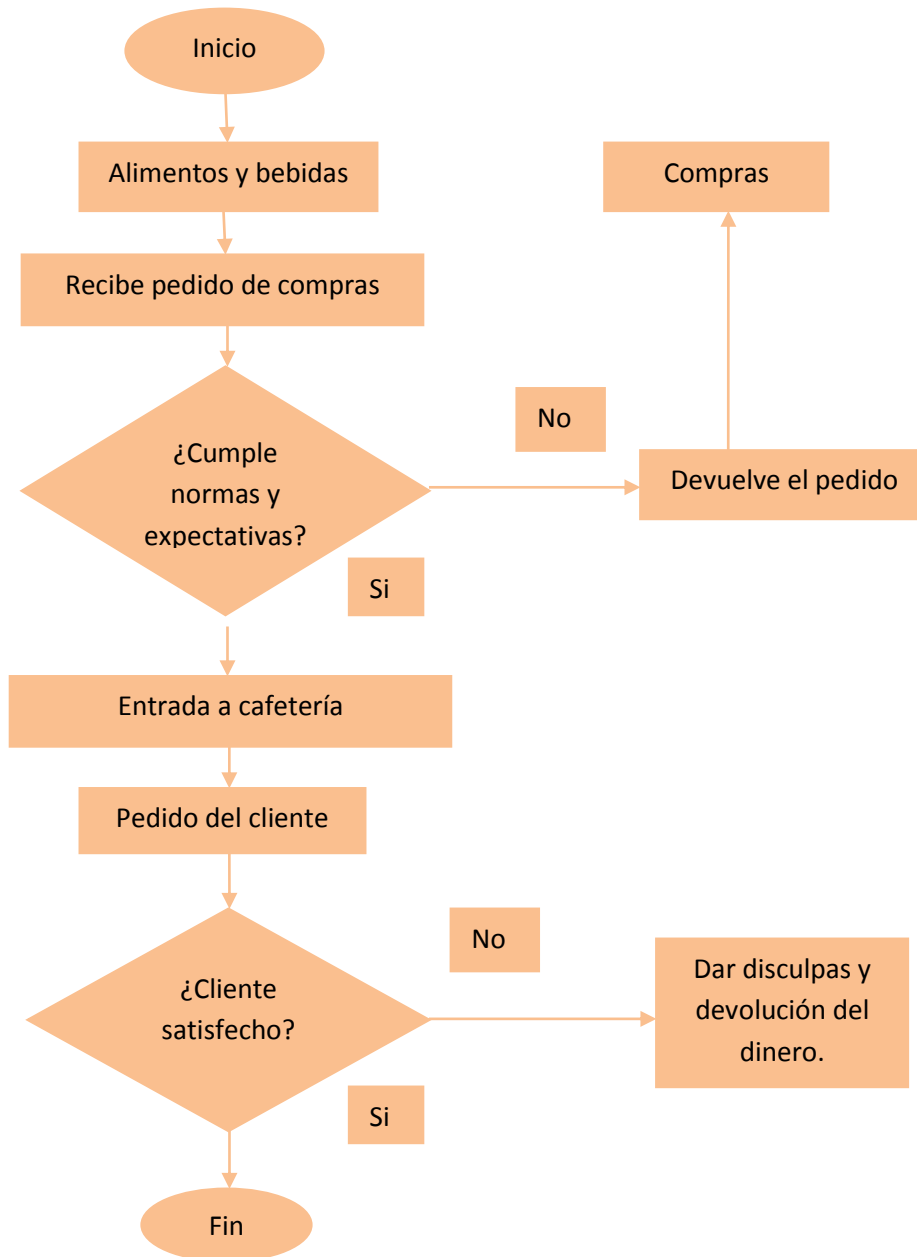
⊕ Flujograma Seguridad – (vigilante)



Flujograma Almacén



Flujograma Cafetería




5. MANUALES DE FUNCIONES HOTEL SANTA CRUZ DE CARTAGENA

En este capítulo se elaboran los Manuales de Funciones de todo el personal del Hotel, el cual fue realizado después de hacer el respectivo análisis ocupacional de cada uno de los cargos a través de los flujograma establecido en el capítulo [4].

Para elaborar los manuales de funciones se siguió el mismo orden en que se realizaron los flujogramas de proceso (véase capítulo 4); en consecuencia su orden es como sigue:

- ⊕ Gerente General
- ⊕ Jurídica
- ⊕ Secretaria de Gerencia
- ⊕ Recepción
- ⊕ Dpto. de Contabilidad: Contador
- ⊕ Compras - Almacén
- ⊕ Marketing
- ⊕ Ama de llaves
- ⊕ Camarera
- ⊕ Botones
- ⊕ Seguridad - (vigilante)
- ⊕ Cafetería
- ⊕ Lavandería
- ⊕ Técnico de Mantenimiento

	<p>AREA ADTIVA Y FINANCIERA</p> <p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>CARGO: GERENTE GENERAL</p>	<p>VERSIÓN: 1</p> <p>PAGINA: 1 de 3</p> <p>FECHA: 04/11/2011</p>
---	--	--

1. IDENTIFICACION

Nivel: Directivo

Denominación del cargo: **Gerente General**

No. de cargos: 1

2. OBJETIVO

Planificar, organizar, dirigir y controlar cada área o departamento del hotel. Además vigilar que se lleven a cabo cada una de sus funciones y se de cumplimiento a los objetivos de la mejor forma posible para buscar clientes satisfechos y mayor rentabilidad en el hotel Santa Cruz Cartagena.

3. PROPÓSITO DEL CARGO

Este cargo es necesario para asegurar la consolidación y el futuro del Hotel dentro del mercado, así como para generar beneficios a su propietario, que sirvan para seguir invirtiendo en el mejoramiento del mismo.


4. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

Liderazgo - Conocimientos técnicos - Planeación/Organización - Comunicación - Resistencia a la tensión - Decisión - Negociación - Solución de problemas.

5. CAPACIDADES Y APTITUDES PERSONALES PROPIAS DEL CARGO.

Formación: -universitaria integral, con especialidad en gestión administrativa y/o gerencial en el manejo de empresas y énfasis en el área de hotelería y turismo. -dominio hablado y escrito del idioma inglés. Manejo de programas como office, excel, power point.

Cualidades: visión, buen manejo del personal, capacidad para: planear, de liderazgo, para resolver conflictos y buen manejo de trabajos bajo presión, evaluar los resultados de los objetivos en el tiempo, poseer juicio crítico, expresión oral, distribución eficaz del tiempo, y asignación de prioridades.

	<p>AREA ADTIVA Y FINANCIERA</p> <p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>CARGO: GERENTE GENERAL</p>	<p>VERSIÓN: 1</p> <p>PAGINA: 2 de 3</p> <p>FECHA: 04/11/2011</p>
---	--	--

Experiencia: Se requiere experiencia mínimo de 2 años en el área de administración y/o gerencia de empresas con énfasis en hotelería y turismo o en cargos afines.

Nivel de estudios. Postgrado y/o profesional en negocios.

6. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES DEL CARGO

Descripción de las funciones: representar a la empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.

Planear y dirigir las acciones de la empresa dentro del mercado orientadas a los nuevos retos del sector hotelero.

Realizar seguimiento que los objetivos organizacionales se cumplan de acuerdo a lo planificado.

Coordinar el uso adecuado de los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa para obtener la maximización de los beneficios provenientes de estos.

Realizar seguimiento a las actividades desarrolladas en la organización, primordialmente a aquellos aspectos que están teniendo fallas o tendencia a generar problemas para cualquiera de las partes interesadas.


Normalizar y remover libremente el personal subalterno que sea necesario para cumplir los objetivos de la organización.

Atender al cliente en los casos en que se requiera imprescindiblemente el uso de las facultades que solo posee este como gerente general, solucionando sus inquietudes, reclamos y solicitudes.

Establecer y aprobar el reglamento interno de trabajo.

Promover y proponer acciones de mejoramiento en todos los procesos y procedimientos del hotel.

Verificar que la planeación estratégica de la empresa sea difundida, comprendida, aplicada y alcanzada por todo el personal.

	AREA ADTIVA Y FINANCIERA	VERSIÓN: 1
	MANUAL DE FUNCIONES	PAGINA: 3 de 3
	CARGO: GERENTE GENERAL	FECHA: 04/11/2011

Responsabilidad por: -La imagen de la empresa frente a los clientes, proveedores y demás agentes del mercado. -La representación legal de la empresa frente a terceros -El buen uso de su firma para autorizaciones y demás tramites de la empresa. - Todos los recursos materiales de su puesto de trabajo, documentos de archivo y correspondencia. -Por todos los Equipos y valores a su disposición.

Supervisión del personal.

Supervisa al personal de todas las áreas o departamentos del hotel para su correcto funcionamiento.

7. CONDICIONES DE TRABAJO.

Oficina con buena iluminación y ventilación. -Disponer de un computador, impresora, teléfono e internet y demás utensilios necesarios para el correcto desempeño de su trabajo.

Factores ambientales: trabajo oficina y/o exterior - buena iluminación.


Factores de seguridad: alto nivel de estrés, cansancio cognitivo o emocional.

Horario de trabajo: 8 horas diarias laborales pero en función de sus deberes se pueden generar horas extras.

8. REGISTRO DE MODIFICACIONES

Revisión N°	Registro de Modificaciones	Fecha: Mes - Día - Año
Elaboración del documento:		

Elaborado por:	Aprobado por:	Cargo:	Fecha
Marian Yacaman Cure	Adrian Torres Ruiz	Gerente General	Mes - Día - Año

	AREA ADTIVA MANUAL DE FUNCIONES CARGO: JURÍDICA	VERSIÓN: 1 PAGINA: 1 de 13 FECHA: 04/11/2011
---	--	---

1. IDENTIFICACION

Nivel: Administrativo
Denominación del cargo: Jurídica
No. de cargos: 1
Dependencia: Gerencia
Cargo del jefe Inmediato: Gerente General

2. OBJETIVO

Este departamento es el encargado de coordinar las acciones jurídicas del Hotel y brindar el soporte legal a los diferentes departamentos de este, así garantizar la estructura legal del hotel Santa Cruz Cartagena.

3. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

Comunicación - Resistencia a la tensión - Decisión - Negociación - Solución de problemas.

4. CAPACIDADES Y APTITUDES PERSONALES PROPIAS DEL CARGO

Formación: Profesional universitario en derecho. Manejo de Office e internet.
Cualidades: amabilidad, responsabilidad, decisión, trabajo en equipo, capacidad de análisis e iniciativa. Negociación.
Experiencia: Experiencia previa de 2 años en el ejercicio de su profesión.

5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES DEL CARGO

Asesoramiento en materia jurídica a los asuntos que requiera el Hotel.
Representar jurídicamente el Hotel Santa Cruz, bien sea en sede judicial o extrajudicial.
Intervenir en la resolución de cualquier conflicto legal ya sea judicial o extrajudicial del Hotel.
Defender los intereses del Hotel Santa Cruz Cartagena.

	AREA ADTIVA	VERSIÓN: 1
	MANUAL DE FUNCIONES	PAGINA: 2 de 13
	CARGO: JURÍDICA	FECHA: 04/11/2011

Servir como mediador extrajudicial para evitar conflictos sociales que afecten la paz, los intereses y la rentabilidad del hotel.

Llevar archivo claro y organizado del control de los avances y logros obtenidos de los procesos del Hotel.

Cumplir con cada uno de los procedimientos y normas de seguridad integral adoptada y establecida por el hotel Santa Cruz Cartagena.

Mantener limpio su equipo y lugar de trabajo, haciendo reporte de cualquier caso de anomalía.

Conocer el plan de emergencias del hotel.

Responsabilidad: por los recursos materiales de su puesto de trabajo y documentos jurídicos, legales, por el cumplimiento y labores asignadas.


6. CONDICIONES DE TRABAJO

Oficina con buena iluminación, ventilación y en disposición de sus recursos materiales para llevar a cabo las funciones diarias dentro del Hotel.

7. REGISTRO DE MODIFICACIONES

Revisión N°	Registro de Modificaciones	Fecha: Mes - Día - Año
Elaboración del documento:		

Elaborado por:	Aprobado por:	Cargo:	Fecha
Marian Yacamán Cure	Adrian Torres Ruiz	Gerente General	Mes - Día - Año

	AREA ADTIVA	VERSIÓN: 1
	MANUAL DE FUNCIONES	PAGINA: 3 de 13
	CARGO: SECRETARIA DE GERENCIA	FECHA: 04/11/2011

1. IDENTIFICACION

Nivel: Administrativo

Denominación del cargo: **Secretaria de Gerencia**

No. de cargos: 1

Dependencia: Gerencia

Cargo del jefe Inmediato: Gerente General

2. OBJETIVO

Brindar apoyo al gerente en el cumplimiento de las funciones asignadas, además de ser auxiliar en la vigilancia de los procesos del Hotel Santa Cruz.

3. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO.

Habilidad y destreza, tolerancia, amabilidad, responsabilidad, respeto, agudeza visual y auditiva fluidez verbal, trabajo en equipo, iniciativa.

4. CAPACIDADES Y APTITUDES PERSONALES PROPIAS DEL CARGO.

Formación: Estudios tecnológicos y/o técnico en secretariado e idiomas, buen dominio del idioma inglés hablado y escrito, agudeza visual y auditiva

Cualidades: Tolerante, atiende instrucciones, destreza para trabajar en equipo, recursiva en la solución de problema, buena iniciativa y disposición.

Experiencia: No se requiere experiencia previa, solo disponibilidad, iniciativa e interés para trabajo en equipo.

5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES DEL CARGO

Hacer y recibir llamadas telefónicas que permitan tener informado al gerente de sus compromisos u otros asuntos.

Informar al gerente de todos los asuntos que intervengan con sus funciones y proyectos relacionados con este.

Ante la ausencia del gerente debe atender a todo público que lo solicite brindándole toda la información y orientación necesaria.

Ser puntual y discreta con cada una de sus actividades.

	AREA ADTIVA	VERSIÓN: 1
	MANUAL DE FUNCIONES	PAGINA: 4 de 13
	CARGO: SECRETARIA DE GERENCIA	FECHA: 04/11/2011

Obedecer y desarrollar las instrucciones que le asigne el gerente para el correcto desarrollo de las actividades.

Organizar, clasificar y archivar todos los documentos que se encuentran a su cuidado.

Recibir, anotar y entregar toda clase de correspondencia y/o mensaje dirigido a la gerencia.

Cumplir con cada uno de los procedimientos y normas de seguridad integral adoptada y establecida por el hotel Santa Cruz Cartagena.

Mantener al día y en completo orden agendas, directorios y/o tarjeteros de gerencia.

Mantener limpio y su equipo y lugar de trabajo, haciendo reporte de cualquier caso de anomalía.

Conocer el plan de emergencias del hotel.


Responsabilidad: –Por todos los recursos materiales de su puesto de trabajo, documentos de archivo y correspondencia. – En el cumplimiento y acatamiento de cada una de sus funciones e instrucciones dadas por el gerente.

6. CONDICIONES DE TRABAJO

Oficina con buena iluminación, ventilación y disposición de los recursos materiales: computador, impresora, datafono, teléfono, fax y demás utensilios para el normal desarrollo de sus funciones y actividades laborales diarias dentro del hotel.

7. REGISTRO DE MODIFICACIONES

Revisión N°	Registro de Modificaciones	Fecha: Mes - Día - Año	
Elaboración del documento:			
Elaborado por:	Aprobado por:	Cargo:	Fecha
Marian Yacamán Cure	Adrian Torres Ruiz	Gerente General	Mes - Día - Año

	AREA ADTIVA MANUAL DE FUNCIONES CARGO: RECEPCIÓN	VERSIÓN: 1 PAGINA: 5 de 13 FECHA: 04/11/2011
---	---	---

1. IDENTIFICACION

Nivel: Administrativo

Denominación del cargo: **Recepción**

No. de cargos: 4

Cargo del jefe Inmediato: Secretaria de Gerencia

2. OBJETIVO

Realizar cada una de sus funciones administrativas, teniendo en cuenta las normas de calidad del hotel. Además, satisfacer las necesidades de cada uno de los clientes en cuanto a reservas, información y asistencia en el Hotel Santa Cruz Cartagena.

3. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

Tolerancia, amabilidad, responsabilidad, buena agudeza visual y auditiva, fluidez verbal, trabajo en equipo, iniciativa.

4. CAPACIDADES Y APTITUDES PERSONALES PROPIAS DEL CARGO

Formación: Estudios de secretariado o técnicos administrativos. Buen dominio del idioma inglés hablado y escrito. Manejo del computador en general, en especial manejo de Office.


Cualidades: Tolerancia, respeto, amabilidad, responsabilidad, disposición

Experiencia: No se requiere experiencia previa, solo disponibilidad, iniciativa e interés para trabajo en equipo.

5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES DEL CARGO

Estar en el puesto de trabajo para poder recibir y realizar las respectivas llamadas telefónicas y realizar si es el caso las conexiones a las diferentes extensiones.

Atender al público brindándole toda la atención, información y orientación necesaria.

	AREA ADTIVA MANUAL DE FUNCIONES CARGO: RECEPCIÓN	VERSIÓN: 1 PAGINA: 6 de 13 FECHA: 04/11/2011
---	---	---

Realizar las reservas determinando la disponibilidad del hotel, cotizar las tarifas de las habitaciones, confirmando y tomando las reservas.

Asistir a los clientes en el proceso de check in/ check out.

Mantener un listado diario y ordenado de las llamadas locales y de larga distancia realizado en el Hotel Santa Cruz Cartagena y el tiempo empleado en cada una de ellas.

Recibir, anotar y entregar toda clase de correspondencia y/o mensaje dirigido a las diferentes personas que se encuentran laborando y/o hospedados en el hotel Santa Cruz Cartagena.

Realizar toda clase de pagos y abonos, llevando un listado diario claro y ordenado de cada uno de ellos.

Revisa el reporte de habitaciones hecho por ama de llaves.

Reporta a ama de llaves las habitaciones check out para fines de limpieza.

Cumplir con cada uno de los procedimientos y normas de seguridad integral adoptada y establecida por el hotel Santa Cruz Cartagena.


Mantener limpio y su equipo y lugar de trabajo, haciendo reporte de cualquier caso de anomalía.

Conocer el plan de emergencias del hotel.

Responsabilidad: –Por todos los recursos materiales de su puesto de trabajo, documentos de archivo y correspondencia. – vigilar y supervisar el trabajo del ama de llaves y del departamento de mantenimiento y servicios generales. – cumplimiento y acatamiento de cada una de sus funciones e instrucciones dadas por su jefe inmediato.

6. CONDICIONES DE TRABAJO


Oficina con buena iluminación, ventilación y disposición de los recursos materiales: computador, impresora, datafono, teléfono, fax y demás utensilios para el normal desarrollo de sus funciones y actividades laborales diarias dentro del hotel.

	AREA ADTIVA MANUAL DE FUNCIONES CARGO: RECEPCIÓN	VERSIÓN: 1 PAGINA: 7 de 13 FECHA: 04/11/2011
---	---	---

7. REGISTRO DE MODIFICACIONES

Revisión N°	Registro de Modificaciones	Fecha: Mes - Día - Año
Elaboración del documento:		

Elaborado por:	Aprobado por:	Cargo:	Fecha
Marian Yacamán Cure	Adrian Torres Ruiz	Gerente General	Mes - Día - Año

	<p style="text-align: center;">AREA ADTIVA Y FINANCIERA</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES</p> <p style="text-align: center;">CARGO: CONTADOR</p>	<p>VERSIÓN: 1</p> <p>PAGINA: 8 de 13</p> <p>FECHA: 04/11/2011</p>
---	--	--

1. IDENTIFICACION

Nivel: Administrativo, departamento de Contabilidad

Denominación del cargo: **Contador**

No. de cargos: 1

Cargo del jefe Inmediato: Gerente General

2. OBJETIVO

Manejar todas las operaciones financieras que ocurren dentro o en nombre del hotel. Mantener la contabilidad del hotel al día y en regla, reportando los estados financieros y proporcionar el análisis financiero del hotel Santa Cruz Cartagena a la Gerencia General.

3. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO.

Tolerancia, amabilidad, responsabilidad, respeto, fluidez verbal, trabajo en equipo, iniciativa para desarrollar su trabajo.

4. CAPACIDADES Y APTITUDES PERSONALES PROPIAS DEL CARGO.


Formación: Profesional universitario en contabilidad, finanzas y/o administración con énfasis en el área contable. del computador en general, en especial manejo de Office, Excel, e internet.

Cualidades: Amabilidad, responsabilidad, atender instrucciones, agudeza visual y auditiva, poder de decisión, trabajo en equipo, capacidad de análisis e iniciativa.

Experiencia: Se requiere experiencia previa de 2 años en el área contable y/o afines.

5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES DEL CARGO

Mantener un sistema de registro diario de todas las operaciones financieras del hotel para poder proveer y sintetizar eficazmente la información contenida en estas.

	AREA ADTIVA Y FINANCIERA	VERSIÓN: 1
	MANUAL DE FUNCIONES	PAGINA: 9 de 13
	CARGO: CONTADOR	FECHA: 04/11/2011

Clasificar, analizar y preparar los informes financieros periódicos que se establecen para el hotel y/o sean requeridos por los altos funcionarios del hotel para la toma de decisiones.

Preparar y mantener en regla todos los informes de las entidades gubernamentales.

Preparar todos los informes, cuentas, registros y comprobantes que se requieran para llevar la contabilidad del hotel en orden, al día y en regla.

Realizar los pagos de nómina de los trabajadores del hotel.

Clasificar, acumular, controlar y asignar los costos para determinar los gastos de actividades, procesos y productos y con ello facilitar la toma de decisiones, la planeación y el control por la gerencia del hotel.

Responsabilidad: –Por todos los recursos materiales de su puesto de trabajo, documentos contables, estados financieros, estado de costos y gastos del Hotel –cumplimiento y acatamiento de cada una de sus funciones e instrucciones asignadas por la gerencia.


7. CONDICIONES DE TRABAJO

Oficina con buena iluminación, ventilación y disposición de los recursos materiales: computador, impresora, teléfono, fax y demás elementos para el normal desarrollo de sus funciones y actividades laborales diarias dentro del hotel.

8. REGISTRO DE MODIFICACIONES

Revisión N°	Registro de Modificaciones	Fecha: Mes - Día - Año
Elaboración del documento:		

Elaborado por:	Aprobado por:	Cargo:	Fecha
Marian Yacamán Cure	Adrian Torres Ruiz	Gerente General	Mes - Día - Año

	AREA ADTIVA MANUAL DE FUNCIONES CARGO: COMPRAS - ALMACEN	VERSIÓN: 1 PAGINA: 10 de 13 FECHA: 04/11/2011
---	---	--

1. IDENTIFICACION

Nivel: Administrativo dpto. de compras

Denominación del cargo: **Jefe de Compras y Almacén**

No. de cargos: 1

Cargo del jefe Inmediato: Gerente General

2. OBJETIVO

Realizar y dirigir las funciones relacionadas con el proceso de producción de alimentos y bebidas, tales como: elegir materias primas y regular su frecuencia de compra, existencias y disponibilidad de los alimentos que sean solicitados, buscar los proveedores y cuidar los procesos de elaboración.

3. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO.

Atender instrucciones, agudeza visual y auditiva. Manejo excelente del computador especialmente en manejo de Office, Excel, e internet.

4. CAPACIDADES Y APTITUDES PERSONALES PROPIAS DEL CARGO.

Formación: Profesional universitario en contabilidad, y/o administración con énfasis en el área contable o en campos afines.

Cualidades: Amabilidad, responsabilidad, poder de decisión, trabajo en equipo, capacidad de análisis e iniciativa.

Experiencia: No se requiere experiencia previa, solo disponibilidad, iniciativa e interés para ejecutar el cargo.


5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES DEL CARGO

Mantener abastecimiento de las materias primas necesarias.

Evitar algún tipo de daño o deterioro de la materia prima.

Buscar la mejor calidad de materias primas a los mejores precios, para lograr mantener costos bajos.

Evitar toda clase de desperdicios innecesarios.

	AREA ADTIVA	VERSIÓN: 1
	MANUAL DE FUNCIONES	PAGINA: 11 de 13
	CARGO: COMPRAS - ALMACEN	FECHA: 04/11/2011

Conocer el plan de emergencias del hotel.

Cumplir con cada uno de los procedimientos y normas de seguridad integral adoptada y establecida por el hotel Santa Cruz Cartagena.

Mantener limpio y su equipo y lugar de trabajo, haciendo reporte de cualquier anomalía presentada.

Responsabilidad: –Por todos los recursos materiales propios de su puesto de trabajo,–cumplimiento y acatamiento de cada una de las funciones e instrucciones asignadas por la gerencia – Cuidar y mantener los proveedores, con buena calidad en productos y con los precios más bajos del mercado. Cumplir con las funciones asignadas.


6. CONDICIONES DE TRABAJO

Oficina con buena iluminación, ventilación y disposición de los recursos materiales: computador, impresora, teléfono, fax, internet y demás elementos para el normal desarrollo de sus funciones y actividades laborales diarias dentro del hotel.

7. REGISTRO DE MODIFICACIONES

Revisión N°	Registro de Modificaciones	Fecha: Mes - Día - Año
Elaboración del documento:		

Elaborado por:	Aprobado por:	Cargo:	Fecha
Marian Yacamán Cure	Adrian Torres Ruiz	Gerente General	Mes - Día - Año

	<p style="text-align: center;">AREA ADTIVA</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES</p> <p style="text-align: center;">CARGO: DPTO DE VENTAS</p>	<p>VERSIÓN: 1</p> <p>PAGINA: 12 de 13</p> <p>FECHA: 04/11/2011</p>
---	---	---

1. IDENTIFICACIÓN

Nivel: Administrativo-Marketing

Denominación del cargo: **Jefe de Mercadeo**

No. de cargos: 1

Cargo del jefe Inmediato: Gerente General

2. OBJETIVO

Identificar el mercado meta para buscar satisfacerlos en sus necesidades de la mejor forma posible y producir así mayor rentabilidad al hotel Santa Cruz Cartagena.

3. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO.

Tolerancia, amabilidad, responsabilidad, respeto, fluidez verbal, iniciativa para desarrollar su trabajo.

4. CAPACIDADES Y APTITUDES PERSONALES PROPIAS DEL CARGO.

Formación: Profesional universitario en mercadotecnia o con énfasis en ventas. manejo de Office.


Cualidades: Amabilidad, responsabilidad, atender instrucciones, agudeza visual y auditiva, poder de decisión, trabajo en equipo, capacidad de análisis e iniciativa.

Experiencia: Se requiere experiencia previa de 2 años en el área de marketing y/o afines a las ventas.

5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES DEL CARGO

Realizar análisis de mercado para identificar quienes son o pueden ser clientes potenciales del Hotel, identificar sus características, determinar sus necesidades y deseos y el grado de interés para satisfacerlos.

Decidir la mejor estrategia para el diseño del servicio con el que se pretenderá satisfacer las necesidades y deseos de los clientes del Hotel.

	AREA ADTIVA	VERSIÓN: 1
	MANUAL DE FUNCIONES	PAGINA: 13 de 13
	CARGO: DPTO DE VENTAS	FECHA: 04/11/2011

Decidir el precio que se adecue al mercado meta y para el Hotel Santa Cruz Cartagena.

Planificación de las diferentes actividades para dar a conocer los servicios al mercado meta, persuadirlo y recordarle los servicios del Hotel.

Ejecución de todas las actividades planificadas para que se lleve efectiva la venta de los servicios del hotel.

Llevar un control de los avances y logros obtenidos antes durante y después de las ventas para asegurar que el cliente está plenamente satisfecho.

Responsabilidad: –Por todos los recursos materiales de su puesto de trabajo y documentos confidenciales propio de su actividad –cumplimiento y acatamiento de cada una de sus funciones e instrucciones que le fueron asignadas.


6. CONDICIONES DE TRABAJO

Oficina con buena iluminación, ventilación y disposición de los recursos materiales: computador, impresora, teléfono, fax y demás elementos para el normal desarrollo de sus funciones y actividades laborales diarias.

7. REGISTRO DE MODIFICACIONES

Revisión N°	Registro de Modificaciones	Fecha: Mes - Día - Año
Elaboración del documento:		

Elaborado por:	Aprobado por:	Cargo:	Fecha
Marian Yacamán Cure	Adrian Torres Ruiz	Gerente General	Mes - Día - Año

	<p style="text-align: center;">AREA OPERATIVA</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES</p> <p style="text-align: center;">CARGO: AMA DE LLAVES</p>	<p>VERSIÓN: 1</p> <p>PAGINA: 1 de 14</p> <p>FECHA: 04/11/2011</p>
---	---	--

1. IDENTIFICACION

Nivel: Operativo

Denominación del cargo: **Ama de llaves**

No. de cargos: 2

Cargo del jefe Inmediato: Recepcionista

2. OBJETIVO

Garantizar todo lo relacionado a la limpieza, control y arreglo general de los pasillos, habitaciones y áreas del hotel. Además, brindar a los huéspedes el servicio de todo el personal del hotel para una estancia impecable, limpia y placentera.

3. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO.

Excelente comunicación, tolerancia, amabilidad, responsabilidad, honradez.

4. CAPACIDADES Y APTITUDES PERSONALES PROPIAS DEL CARGO.

Formación: Bachiller o técnico con énfasis en hotelería y turismo.

Cualidades: Respeto, facilidad para el trabajo en equipo, seguridad para desarrollar su trabajo.

Experiencia: Se requiere experiencia previa de 1 año en cargos similares.

5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES DEL CARGO


Reportar y entregar objetos olvidados a la recepción.

Revisar y/o supervisar cada una de las habitaciones y comunicar si es el caso a la recepción los posibles daños o situación anormal que se observe (secador, luces, entre otros).

Mantener en perfectas condiciones de limpieza de todas las habitaciones, pasillos y áreas comunes del Hotel.

Mantener un servicio oportuno y de excelencia al huésped.

Tener un control de los uniformes, mobiliario, lencería, equipos y materiales que sean necesarios para las habitaciones.

	AREA OPERATIVA	VERSIÓN: 1
	MANUAL DE FUNCIONES	PAGINA: 2 de 14
	CARGO: AMA DE LLAVES	FECHA: 04/11/2011

Aprovisionar la nevera y el mini bar.
 Conocer el plan de emergencias del hotel.
 Monitorear las disponibilidades de habitaciones y tener un control de las mismas.
 Ayudar si es necesario a la recepción en el proceso de check in/ check out.
 Custodiar la llave maestra del hotel.
 Informar en recepción de ser necesario las exigencias y/o necesidades del huésped.
 Cumplir con cada uno de los procedimientos y normas de seguridad integral adoptada y establecida por el hotel Santa Cruz Cartagena.
 Mantener limpio su lugar de trabajo, haciendo reporte de cualquier caso de anomalía.
 Realizar todas aquellas actividades y tareas imprevistas que se deban efectuar en el hotel.
 Conocer

Responsabilidad: Por sus funciones e implementos de su puesto de trabajo y acatamiento de cada de órdenes e instrucciones asignadas por su jefe inmediato.


6. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones seguras para desarrollar su trabajo

7. REGISTRO DE MODIFICACIONES

Revisión N°	Registro de Modificaciones	Fecha: Mes - Día - Año
Elaboración del documento:		

Elaborado por:	Aprobado por:	Cargo:	Fecha
Marian Yacamán Cure	Adrian Torres Ruiz	Gerente General	Mes - Día - Año

	ÁREA OPERATIVA MANUAL DE FUNCIONES CARGO: CAMARERA	VERSIÓN: 1 PAGINA: 3 de 14 FECHA: 04/11/2011
---	---	---

1. IDENTIFICACION

Nivel: Operativo

Denominación del cargo: Camarera

No. de cargos: 2

Cargo del jefe Inmediato: Ama de llaves

2. OBJETIVO

Mantener y limpiar todas las instalaciones (pasillos y áreas públicas), equipos y recursos materiales de hotel Santa Cruz Cartagena.

3. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

Excelente comunicación, tolerancia, amabilidad, responsabilidad, honradez.

4. CAPACIDADES Y APTITUDES PERSONALES PROPIAS DEL CARGO.

Formación: bachiller

Cualidades: Respeto, facilidad para el trabajo en equipo, seguridad para desarrollar su trabajo, acatamiento con respeto las órdenes impartidas.

Experiencia: experiencia mínima de 6 meses en cargos similares.

5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES DEL CARGO

Asear todas las instalaciones del hotel.

Distribuir todo el material de aseo (equipos y materiales) para mantener las condiciones óptimas de limpieza.

Realizar la limpieza de oficinas, pasillos, baños y otras áreas.


Limpieza de paredes, puertas, vidrios, ventanas, ventanales, escritorios, mesones, muebles, y demás instalaciones del hotel.

Recoger y colocar la basura en los depósitos.

Encender y apagar las luces, abrir y cerrar las puertas, activación y desactivación de las alarmas en las horas preestablecidas.

Mantener un listado diario y ordenado de las tareas asignadas y debidamente realizadas.

Mantener el orden y limpieza de sus materiales y lugar de trabajo.

	ÁREA OPERATIVA	VERSIÓN: 1
	MANUAL DE FUNCIONES	PAGINA: 4 de 14
	CARGO: CAMARERA	FECHA: 04/11/2011

Cumplir con todas y cada una de las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos previamente por el hotel Santa Cruz Cartagena.
Realizar cualquier otra tarea asignada que necesite de su colaboración y asistencia.

Responsabilidad: –Por todos los recursos materiales de su puesto de trabajo
–cumplimiento y acatamiento de cada una de las funciones asignadas.


6. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones seguras para desarrollar su trabajo

7. REGISTRO DE MODIFICACIONES

Revisión N°	Registro de Modificaciones	Fecha: Mes - Día - Año
Elaboración del documento:		

Elaborado por:	Aprobado por:	Cargo:	Fecha
Marian Yacamán Cure	Adrian Torres Ruiz	Gerente General	Mes - Día - Año

	ÁREA OPERATIVA MANUAL DE FUNCIONES CARGO: BOTONES	VERSIÓN: 1 PAGINA: 5 de 14 FECHA: 04/11/2011
---	--	---

1. IDENTIFICACION

Nivel: Operativo

Denominación del cargo: **Botón**

No. de cargos: 2

Cargo del jefe Inmediato: Recepcionista

2. OBJETIVO

Transportar el equipaje de los clientes del hotel, abrir la puerta principal y dar direcciones a los clientes hospedados en el Hotel.

3. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO.

Tolerancia, amabilidad, responsabilidad, respeto, trabajo en equipo.

4. CAPACIDADES Y APTITUDES PERSONALES PROPIAS DEL CARGO.

Formación: Bachiller con manejo del inglés (medio o avanzado)

Cualidades: Responsabilidad, disciplinado para acatar órdenes y cumplir instrucciones, trabajo en equipo, iniciativa en el desarrollo de sus funciones.

Experiencia: No se requiere experiencia previa, solo disponibilidad, iniciativa e interés para ejecutar el puesto.

5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES DEL CARGO

Transportar el equipaje de los clientes del hotel desde el vehículo y hasta su habitación o desde la habitación al vehículo.

Abrir la puerta principal del Hotel

Dar e indicar direcciones cuando los clientes lo soliciten.


Conseguir el medio de transporte a los clientes de Hotel cuando sea necesario

Conocer el plan de emergencias del hotel.

Cumplir con cada uno de los procedimientos y normas de seguridad integral adoptada y establecida por el hotel Santa Cruz Cartagena.

Mantener limpio y su equipo y lugar de trabajo, haciendo reporte de cualquier caso de anomalía.

Conocer el plan de emergencias del hotel.

	ÁREA OPERATIVA	VERSIÓN: 1
	MANUAL DE FUNCIONES	PAGINA: 6 de 14
	CARGO: BOTONES	FECHA: 04/11/2011

Responsabilidad: –Por todos los recursos materiales de su puesto de trabajo –cumplimiento y acatamiento de cada una de las funciones asignadas.– Mantener a los clientes informados y bien atendidos.


7. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones seguras para desarrollar su trabajo

8. REGISTRO DE MODIFICACIONES

Revisión N°	Registro de Modificaciones	Fecha: Mes - Día - Año
Elaboración del documento:		

Elaborado por:	Aprobado por:	Cargo:	Fecha
Marian Yacamán Cure	Adrian Torres Ruiz	Gerente General	Mes - Día - Año

	ÁREA OPERATIVA MANUAL DE FUNCIONES CARGO: VIGILANTE	VERSIÓN: 1 PAGINA: 7 de 14 FECHA: 04/11/2011
---	--	---

1. IDENTIFICACION

Nivel: Operativo

Denominación del cargo: **Vigilante**

No. de cargos: 2

Cargo del jefe Inmediato: Recepcionista

2. OBJETIVO

Vigilar todas las áreas del hotel, que el personal esté en su lugar de trabajo, cuidar el orden público. Proteger todo lo que se encuentre en el hotel y que no sean extraídos ningún de los objetos, evitar el ingreso de personas indeseadas y evitar cualquier clase de disturbio o desordenes.

3. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO.

Tolerancia, amabilidad, responsabilidad, respeto, trabajo en equipo, seguridad para desarrollar su trabajo.

4. CAPACIDADES Y APTITUDES PERSONALES PROPIAS DEL CARGO.

Formación: Bachiller Técnico. Conocimientos y manejo correcto en detectores de metales, radios de comunicación, cámaras, armas de fuego, entre otros.

Cualidades: Responsabilidad, disciplinado para acatar órdenes y cumplir instrucciones, agudeza visual y auditiva, trabajo en equipo, capacidad de análisis e iniciativa en el desarrollo de sus funciones.


Experiencia: Se requiere experiencia previa en vigilancia y manejo de detectores de metales, radios de comunicación, cámaras, armas de fuego.

5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES DEL CARGO

Preservar la integridad física de todos los integrantes del Hotel Santa Cruz Cartagena.

Vigilar los bienes materiales del Hotel.

Portar con precaución y responsablemente los recursos materiales (detectores de metales, radios de comunicación, cámaras, armas de fuego, entre otros.)

	ÁREA OPERATIVA	VERSIÓN: 1
	MANUAL DE FUNCIONES	PAGINA: 8 de 14
	CARGO: VIGILANTE	FECHA: 04/11/2011

Utilizar única y exclusivamente las armas de fuego cuando sea por defensa propia o cuando la vida del objetivo que intenta proteger está en peligro.
Mantener en orden y limpio sus equipos y lugar de trabajo.
Cumplir con todas y cada una de las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos previamente por el hotel.
Realizar cualquier otra tarea asignada que necesite de su colaboración y asistencia.
Conocer el plan de emergencias del hotel.

Responsabilidad: –Por todos los recursos materiales propio de su puesto de trabajo –cumplimiento y acatamiento de la labores asignadas. El resguardo que requiera el hotel para su seguridad.


6. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones seguras para desarrollar su trabajo de seguridad y vigilancia.

7. REGISTRO DE MODIFICACIONES

Revisión N°	Registro de Modificaciones	Fecha: Mes - Día - Año
Elaboración del documento:		

Elaborado por:	Aprobado por:	Cargo:	Fecha
Marian Yacamán Cure	Adrian Torres Ruiz	Gerente General	Mes - Día - Año

	ÁREA OPERATIVA MANUAL DE FUNCIONES CARGO: Servicios generales Cafetería	VERSIÓN: 1 PAGINA: 9 de 14 FECHA: 04/11/2011
---	--	---

1. IDENTIFICACION

Nivel: Operativo

Denominación del cargo: **Auxiliar servicios generales: Cafetería**

No. de cargos: 2

Cargo del jefe Inmediato: Recepcionista

2. OBJETIVO

Vender café y otras bebidas, aperitivos y comidas a los clientes, así garantizar una estancia más confortante en Hotel Santa Cruz Cartagena.

3. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO.

Tolerancia, amabilidad, responsabilidad, respeto, trabajo en equipo.

4. CAPACIDADES Y APTITUDES PERSONALES PROPIAS DEL CARGO.

Formación: Bachiller. Conocimientos en atención de clientes, y manejo del idioma inglés.

Cualidades: Responsabilidad, disciplinado para acatar órdenes y cumplir instrucciones, iniciativa en el desarrollo de sus funciones.

Experiencia: Se requiere 6 meses mínimos de experiencia en el manejo de atención a clientes y dominio del idioma inglés.

5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES DEL CARGO


Mantener surtido en toda clase de alimentos y bebidas y ofrecer atención de calidad a los clientes.

Mantener utensilios y recursos aseados y en buen estado.

Verificar la calidad de los productos y sus preparaciones antes, durante y después de servidos y/o despachados.

Cumplir con cada uno de los procedimientos y normas de seguridad integral adoptada y establecida por el hotel.

Mantener limpio su equipo y lugar de trabajo, haciendo reporte de cualquier caso de anomalía.

	ÁREA OPERATIVA	VERSIÓN: 1
	MANUAL DE FUNCIONES	PAGINA: 10 de 14
	CARGO: Servicios generales Cafetería	FECHA: 04/11/2011

Responsabilidades del cargo: -por todos los recursos materiales de su puesto de trabajo y documentos de archivo. -Cumplir y acatar cada una de sus funciones e instrucciones.


6. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones seguras para desarrollar su trabajo, debe haber en su sitio de trabajo buena ventilación e iluminación, debe proveerse de utensilios necesario para el normal desarrollo de sus actividades laborales diarias.

7. REGISTRO DE MODIFICACIONES

Revisión N°	Registro de Modificaciones	Fecha: Mes - Día - Año
Elaboración del documento:		

Elaborado por:	Aprobado por:	Cargo:	Fecha
Marian Yacamán Cure	Adrian Torres Ruiz	Gerente General	Mes - Día - Año

	ÁREA OPERATIVA MANUAL DE FUNCIONES CARGO: TECNICO DE MANTENIMIENTO	VERSIÓN: 1 PAGINA: 11 de 14 FECHA: 04/11/2011
---	---	--

1. IDENTIFICACION

Nivel: Operativo

Denominación del cargo: **Técnico de Mantenimiento**

No. de cargos: 1

Cargo del jefe Inmediato: Recepcionista

2. OBJETIVO

Reparación y mantenimiento de todas las instalaciones y recursos materiales del hotel Santa Cruz Cartagena.

3. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO.

Tolerancia, amabilidad, responsabilidad, respeto, trabajo en equipo, seguridad para desarrollar su trabajo.

4. CAPACIDADES Y APTITUDES PERSONALES PROPIAS DEL CARGO.

Formación: Bachiller y técnico en mantenimiento o en áreas afines.

Cualidades: Responsabilidad, disciplinado para acatar órdenes y cumplir instrucciones, agudeza visual y auditiva, capacidad de análisis e iniciativa en el desarrollo de sus funciones.

Experiencia: Se requiere experiencia previa de 1 año en el desarrollo de su profesión como técnico en mantenimiento o en áreas afines.


5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES DEL CARGO

Revisar diariamente verificando el buen estado de las instalaciones y recursos materiales del Hotel Santa Cruz Cartagena.

Hacer el mantenimiento periódico de todas las instalaciones y recursos materiales del Hotel Santa Cruz Cartagena.

Reparar las instalaciones y recursos materiales del hotel.

Reportar trabajos o cambios que representen peligro para a integridad física de las personas que se encuentren en el Hotel.

	ÁREA OPERATIVA	VERSIÓN: 1
	MANUAL DE FUNCIONES	PAGINA: 12 de 14
	CARGO: TECNICO DE MANTENIMIENTO	FECHA: 04/11/2011

Cumplir con todas y cada una de las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos previamente por el hotel.

Realizar cualquier otra tarea asignada que necesite de su colaboración y asistencia.

Conocer el plan de emergencias del hotel.

Responsabilidad: –Por todos los recursos materiales propio de su puesto de trabajo –cumplimiento y acatamiento de la labores asignadas. El mantenimiento, reparación y/o cambios de las instalaciones y recursos materiales del Hotel.


7. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones seguras para desarrollar su trabajo de Técnico de Mantenimiento

8. REGISTRO DE MODIFICACIONES

Revisión N°	Registro de Modificaciones	Fecha: Mes - Día - Año
Elaboración del documento:		

Elaborado por:	Aprobado por:	Cargo:	Fecha
Marian Yacamán Cure	Adrian Torres Ruiz	Gerente General	Mes - Día - Año

	ÁREA OPERATIVA MANUAL DE FUNCIONES CARGO: LAVANDERIA	VERSIÓN: 1 PAGINA: 13 de 14 FECHA: 04/11/2011
---	---	--

2. IDENTIFICACION

Nivel: Operativo

Denominación del cargo: **Lavandera**

No. de cargos: 1

Cargo del jefe Inmediato: Recepcionista

3. OBJETIVO

Realizar la limpieza y el cuidado de las prendas y lencería de los clientes y las del Hotel Santa Cruz Cartagena.

6. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO.

Responsabilidad, puntualidad, respeto.

7. CAPACIDADES Y APTITUDES PERSONALES PROPIAS DEL CARGO.

Formación: Bachiller. Conocimientos en manejo de lavanderías y/o tintorerías.

Cualidades: Responsabilidad, cumplir instrucciones y ser cuidadoso.

Experiencia: Se requiere experiencia previa en el manejo de lavanderías, tintorerías y/o el manejo de maquinas de lavado.

8. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES DEL CARGO


Limpiar, planchar y mantener todas las prendas de los huéspedes y la lencería usada para las habitaciones y cafetería del Hotel Santa Cruz Cartagena.

Realizar correctamente la limpieza de las prendas y lencería ya sea en lavado acuoso o en seco.

Verificar la calidad de los productos antes de ser utilizado para el lavado.

Cumplir con cada uno de los procedimientos y normas de seguridad integral adoptada y establecida por el hotel.

Mantener limpio su equipo y lugar de trabajo, haciendo reporte de cualquier caso de anomalía.

	ÁREA OPERATIVA	VERSIÓN: 1
	MANUAL DE FUNCIONES	PAGINA: 14 de 14
	CARGO: LAVANDERIA	FECHA: 04/11/2011

Responsabilidades del cargo: -por todos los recursos materiales de su puesto de trabajo, las prendas y lencería de los huéspedes y del Hotel -Cumplir y acatar cada una de sus funciones e instrucciones.

7. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones seguras para desarrollar su trabajo, debe haber en su sitio de trabajo buena ventilación e iluminación, debe proveerse de utensilios necesario para el normal desarrollo de sus actividades laborales diarias.

8. REGISTRO DE MODIFICACIONES

Revisión N°	Registro de Modificaciones	Fecha: Mes - Día - Año
Elaboración del documento:		

Elaborado por:	Aprobado por:	Cargo:	Fecha
Marian Yacamán Cure	Adrian Torres Ruiz	Gerente General	Mes - Día - Año

6. CONCLUSIONES

El presente trabajo finalizó con la elaboración del Manual de Funciones del Hotel Santa Cruz, para el cual se tuvo en cuenta las competencias requeridas en cada cargo de manera satisfactoria. Para llegar al logro de este objetivo, se contó con la colaboración de todos los funcionarios del hotel, desde la alta gerencia, hasta el último nivel en la escala jerárquica que conforma su estructura organizacional, además de su direccionamiento estratégico, el cual será entregado a esta empresa para su posterior implementación.

El resultado final de este estudio refleja el esfuerzo y la colaboración de la empresa por tener una herramienta esencial como lo es el Manual de Funciones para el buen manejo del personal, con el cual podrá medir de manera efectiva el real desempeño de cada uno de sus empleados, lo cual traerá como consecuencia la prestación de un servicio con calidad a sus clientes, una empresa más competitiva y más productiva, porque reflejará un mejor funcionamiento a nivel organizacional.

La conclusión general a la cual se llegó con el desarrollo de este trabajo investigativo se enmarca en los beneficios que deja el Manual de Funciones para la empresa, entre los cuales se mencionan: -un alto nivel de satisfacción por parte de trabajadores y empresarios, sentido de pertenencia y mucho más comprometimiento de los trabajadores con la empresa.- un recurso humano mejor formado y con un buen desarrollo de competencias. -Coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades del personal.-Mejorar la comunicación interna -Actualizar e Innovar continuamente las descripciones de cargos y las hojas de vida de los empleados. -Identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento del personal.

A continuación, mediante una *matriz de incidencia objetivos vs. meta y logros alcanzados*, se muestra el cumplimiento de cada objetivo dentro del proceso investigativo.

MATRIZ DE INCIDENCIA OBJETIVOS VS META Y LOGROS ALCANZADOS

OBJETIVO GENERAL: Elaborar el Manual de Funciones por Competencias del Hotel Santa Cruz como herramienta de gestión Administrativa, para establecer las funciones, competencias, responsabilidades y obligaciones de los diferentes cargos que integran la estructura organizacional, de manera que permita hacer más productivo el desempeño laboral de los trabajadores.

Objetivos Específicos	Resultados y logros
<p>✓ <i>Realizar una matriz DOFA para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del recurso humano del Hotel Santa Cruz.</i></p>	<p>Se realizó satisfactoriamente la matriz DOFA , donde se identificaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del Hotel, con tres propósitos importantes, el primero ayudar a tomar decisiones, segundo identificando acciones que potencien entre sí los factores positivos y tercero examinar cómo se encuentra la empresa para comprender y tomar decisiones con base a los datos que arroje cada elemento del análisis, lo cual le ayudará a redireccionar el actuar de cada empleado en aras de prestar un servicio de calidad.</p>
<p>✓ <i>Hacer el levantamiento de la información de todos los procesos y tareas existentes en el Hotel, a través de entrevistas y observación de campo para elaborar las funciones y responsabilidades de cada cargo.</i></p>	<p>Se efectuó el levantamiento de la información de todos los procesos y tareas existentes en el Hotel, utilizando encuestas y entrevistas a todo el personal. Además, se realizó observación directa durante el trabajo de campo realizado en las instalaciones del Hotel para recopilar la información que condujo al investigador a elaborar el manual de funciones y responsabilidades de cada cargo. Para el proceso de levantamiento de la información se tuvo en cuenta los objetivos del Hotel, como también el de los trabajadores.</p>

MATRIZ DE INCIDENCIA OBJETIVOS VS META Y LOGROS ALCANZADOS

OBJETIVO GENERAL: Elaborar el Manual de Funciones por Competencias del Hotel Santa Cruz como herramienta de gestión Administrativa, para establecer las funciones, competencias, responsabilidades y obligaciones de los diferentes cargos que integran la estructura organizacional, de manera que permita hacer más productivo el desempeño laboral de los trabajadores.

Objetivos Específicos	Resultados y logros
<p>✓ <i>Construir los flujogramas con la participación del personal del Hotel, para definir la descripción de las funciones de cada uno de los cargos.</i></p>	<p>Después de efectuado el levantamiento de la información de todos los procesos y tareas existentes en el Hotel se realizaron los respectivos flujograma para cada uno de los cargos por procesos, contando con la participación y colaboración de todos sus funcionarios; información que fue la clave para hacer la descripción de las funciones y responsabilidades para cada cargo.</p> <p>Con la elaboración de los flujogramas los empleados van a tener mayor claridad de sus funciones evitando así que se les esté diciendo en el día a día que deben hacer, de esta manera mejoraran su desempeño, obviando el exceso de dependencia. Además ayudará al empleado que ingrese por primera vez al Hotel, pues tendrán un documento de consulta que les diga que deben hacer, de esta forma no se presentaran interrupciones que ponga en peligro el correcto funcionamiento de la empresa.</p>
<p>✓ <i>Elaborar los Manuales de Funciones para todo el personal del Hotel, que le permita mayor productividad en su desempeño laboral.</i></p>	<p>Los manuales de funciones del personal del Hotel, se elaboraron después de realizado el respectivo análisis ocupacional de cada uno de los cargos a través de los flujograma realizados, siguiendo el mismo orden en que se realizaron los flujogramas de proceso.</p>

8. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados arrojados durante el proceso investigativo se recomienda mejorar en los siguientes puntos:

1. Realizar la inducción y socialización del manual de funciones para que cada empleado conozca los requisitos del cargo al cual aspira, su interacción con otros procesos y áreas de la empresa, sus responsabilidades y funciones.
2. Asignar las funciones y responsabilidades que le corresponde a cada empleado, para que desarrolle de manera productiva sus labores ante la ausencia de algún directivo de la empresa.
3. Al tener claro las obligaciones y responsabilidades de cada cargo especificados en el manual de funciones se recomienda que cada empleado tenga la carga laboral justa, así todos se mostraran conformes, motivando la productividad de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

AMAYA Jailer. (2007). *Manual de normas y procedimientos*. Consultado en la página: <http://www.monografias.com/trabajos16/normas-y-procedimientos>

ARIAS, ODON, Fidiás G. (2005). *El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración*. 3ra. ed. Caracas: Episteme.

BALLIVIAN. D. Rafael A.. Gonzales C Carola T. (2006). *Análisis y descripción de puestos*. Tipo de estudio Monografía. Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/crear-puestos-de-trabajo.htm>

BELLO Parias León Darío (2008). *Estadística como apoyo a la investigación*. ldebello@guajiros.udea.edu.co

-----,-----,------(2008). *Muestreo. Foro Documentos*. Universidad de Antioquia. Medellín Colombia.

BETANCOURT. Narváez Rosandi. (2008). *Manual de funciones y descripción de perfiles de cargo Servincar Temporal Ltda*. Cartagena de indias-Colombia.

BRITEZ Christian Fabián. COCO Silvia Larizza. LÓPEZ Liz Rossana. MARTÍNEZ Nadia Jorgina. TORRES Mirna Stella. *Manual de funciones y organizaciones*. Modalidad: trabajo práctico. Universidad Nacional de Asunción. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Contabilidad. San Lorenzo - Paraguay.

Chiavenato, I. (2002): *Gestión del talento humano*. Bogotá. Edit. Prentice Hall.

Cuesta, Armando. (2005): *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana. Editorial Academia.

DÍAZ DE RADA, V. (2000) «Utilización de nuevas tecnologías para el proceso de "recogida de datos" en la investigación social mediante encuesta» en *Revista Española de de investigaciones sociológicas* Nº 91.

DÍAZ. Nájera Ricardo Luis (2008). *Manual de funciones de la empresa Ipal Ltda., Sede Cartagena*. Cartagena de indias- Colombia

FERNÁNDEZ, G. (2004): “*Adaptación del puesto de trabajo*”, *Revista Capital Humano*. No. 181, pp.15. Madrid. Ed. Capital Humano.

FERNÁNDEZ, Manuel. (1995): “*Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*”. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

GAMA, Elba. (1992): *Bases para el Análisis de Puestos*. Méjico. Editorial Trillas.

GARCÍA, María/Hierro, Enrique/Jiménez, José. (2001): “*Selección de Personal-Sistema Integrado*”. Madrid. Editorial ESIC.

GIRALDO. Armenta Julián Andrés. (2007). *Manual de funciones del área de Reservas y Call Center de Servincludos Ltda. Sucursal Bogotá, como herramienta para empoderar al personal en la definición de procedimientos de calidad*. Tesis de grado para optar al título de Administrador de Empresas. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena- Colombia.

GÓMEZ. Mejia, L / Balkin, D y Cardy, R.(2000): *Gestión de Recursos Humanos*. España. Ed. Prentice Hall.

GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN GESTIÓN Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL (2000). Universidad Tecnológica de Bolívar. Clasificación en Colciencias: A (GrupLAC). hcalvo@unitecnologica.edu.co.

HERNÁNDEZ. Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. 2006. *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill, México

-----,-----,----- et al. (2001). *Metodología de la Investigación*. 2ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F.

MALIK, Fredmund. (2000): “*Job Desing: Diseño del puesto de trabajo*”, *Revista Capital Humano*. No. 138, 2000. Madrid. Ed. Capital Humano.

MESA. Gómez Juan Fernando. MUÑOZ Calderón Martha Lucía. QUINTERO Bedoya Gustavo Adolfo. VÉLEZ Montoya Teresa Yaneth. ZULUAGA Jaramillo Sergio Alberto. (2009). *Estudio realizado por estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas de la Institución Universitaria CEIPA*. Medellín Colombia.

MONDY, W. y Noe, R. (1997): *“Administración de Recursos Humanos”*. Mexico. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

RAVENTOS, Joseph. (2004): *“Es hoy determinante invertir en el desarrollo de las organizaciones”*, *Revista Capital Humano*, No. 181, 2004, pp. 16. Madrid. Ed. Capital Humano.

RÍOS. Ramos Franklin. *La importancia del Manual de Organización y Funciones*. En: Perfil: Economía y Finanzas. 22 de abril 2010. Lima-Perú. Consultado en: <http://www.peru.com/economiayfinanzas/portada2010>

SOTO. Lauro. (2009). *Manual de funciones*. México. Consultado en la página: <http://www.mitecnologico.com/Main/ManualDeFunciones>

TAMAYO y Tamayo, Mario (2003), *El proceso de la investigación científica*. Limusa Noriega Editorial.

Zacarías Ortiz Eladio. (2000). *Así se Investiga. Pasos para hacer una Investigación*. Clásicos Roxsil.

ANEXO

ANEXO A
RECURSOS ADMINISTRATIVOS

RECURSOS HUMANOS

- Estudiante - investigador: Marian Yacaman Cure. Estudiante de Administración de empresas - modalidad Dual. Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Asesor Metodológico: Adalgiza Céspedes de Leyva. Trabajadora Social. Esp. en Gerencia del RR HH.

RECURSOS FINANCIEROS

Presupuesto

RUBROS	Vr. PARCIAL	Vr. TOTAL
TRANSPORTE		28.000
FOTOCOPIAS Y TRANSCRIPCIÓN		
Fotocopia	15.000	
Transcripciones e impresiones de anteproyecto e Informe final y correcciones.	400.000	
SUB-TOTAL		415.000
GASTOS DE PAPELERÍA Y ÚTILES		
Carpetas	25.000	
Papelería	10.000	
Memoria USB	40.000	
CD	20.000	
SUB-TOTAL		95.000
GASTOS VARIOS	50.000	
Refrigerios	20.000	
Asesoría Metodológica	500.000	
Internet	30.000	
SUB-TOTAL		600.000
TOTAL		1.138.000

Financiación del proyecto. El estudio será financiado con recursos propios del investigador.

ANEXO B

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	Año 2011																			
	Junio				Julio				Agosto				Sep.				Oct.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión Bibliográfica																				
Definición del tema																				
Presentación del tema al director de programa para conocer la viabilidad del tema inicial																				
Búsqueda y exploración de otro tema																				
Visita a la empresa objeto del estudio																				
Definir un nuevo tema para mejorar las necesidades de la empresa objeto del estudio.																				
Revisión y Elaboración de antecedentes																				
Planteamiento y formulación del problema																				
Elaboración de Justificación y objetivos																				
1ª. Asesoría para revisar los avances con el asesor																				
Ajustes de lo trabajado																				
2ª. Asesoría para revisar los ajustes																				
Elaboración de la metodología																				
Elaboración del cronograma de actividades y recursos administrativos.																				
Elaboración del instrumento																				
Preparación del Anteproyecto																				
Asesoría para revisión del anteproyecto por el asesor.																				
Ajustes del Anteproyecto																				
Entrega del anteproyecto																				
Aplicación del instrumento																				
Codificación, Tabulación de la información																				
Análisis e Interpretación de la información y preparación del informe final.																				
4ª Asesoría																				
Elaboración de los capítulos																				
Asesoría para revisión de lo trabajado en el informe final																				
Preparación del informe final																				
Revisión del informe final por el asesor																				
Ajustes del informe sugerido por el asesor																				
Entrega del Informe Final a la Universidad.																				
Sustentación																				

Observaciones: Las actividades están planificadas por semanas, considerando el mes de 4 semanas.

Actividades trabajadas Asesorías Entregas a la universidad

Sustentación (Fecha tentativa, sujeta a la universidad)

ANEXO C.
INSTRUMENTO
ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL HOTEL SANTA CRUZ DE LA CIUDAD DE
CARTAGENA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
Universidad Tecnológica de Bolívar
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL

OBJETIVO: Recopilar datos a través de este instrumento para conocer las funciones y responsabilidades de cada colaborador del hotel para elaborar el manual de funciones.

1. Cuántos años tiene Ud. de estar laborando en esta empresa
 - a. 1 a 2 años
 - b. 2 a 3 años
 - c. 3 a 4 años
 - d. Otro: _____años

2. ¿Qué nombre recibe su cargo? _____
3. ¿A qué dependencia pertenece el cargo? _____
4. ¿Cuál es el nombre del cargo de su Jefe Inmediato? _____
5. ¿Tiene cargos bajo su responsabilidad? Si_____ No_____
6. ¿Cuál es la jornada laboral del cargo? _____
7. Califique de 1 a 5 el grado de importancia que para usted tiene su cargo en esta empresa (Siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el más alto) ¿Por Qué? (Sea breve) .

8. De quien recibe órdenes? _____
9. ¿Tiene Usted completamente identificadas sus funciones y las competencias requeridas para el cargo que desempeña actualmente en la empresa?
Si _____ No _____ Un Poco _____ porque?

10. Cuando usted ingresó a esta empresa le entregaron un documento con sus funciones, competencias y responsabilidades de su cargo? Si_____ No_____ (Si la respuesta es No entonces como y quien le asignas sus funciones?

11. Considera usted que las funciones que realiza en la empresa son las corresponden a su cargo?
Si_____ No_____ Porque? _____

12. ¿Qué criterios cree Ud. debe tener presente para elaborar las funciones propias de su cargo?
13. Además de las funciones propias de su cargo, desempeña alguna otra función en común con otros cargos?
14. ¿Cuenta usted con los recursos suficientes para un mejor desempeño de sus funciones?
15. ¿Qué considera usted que necesitaría para un mejor desempeño de sus funciones?

16. Describa el lugar y las condiciones de trabajo en las cuales se desarrolla el puesto

Factores Ambientales: E_____ B_____ R_____ M_____

Trabajo Oficina y/o exterior E_____ B_____ R_____ M_____

Iluminación E_____ B_____ R_____ M_____

Factores de seguridad:

Alto nivel de estrés _____ cansancio cognitivo o emocional _____

17. De acuerdo a las funciones del cargo, responsabilidades y competencias. ¿Cuál es el nivel de estudio necesario para desempeñarlo adecuadamente?

Primaria_____ b. Secundaria_____ c. Profesional universitario. d. Otra_____ Cuál?_____

18. ¿Qué nivel de experiencia considera usted que se requiere para desempeñar su cargo?

a. De 0 a 1 año:_____ b. de 1 a 3 años:_____ c. de 3 a 5 años:_____ d. más de 5 años:_____

19. ¿Qué conocimientos especiales que aplican para desempeñar su cargo?

20. De acuerdo al siguiente listado por favor señale el nivel de importancia para cada una de las cualidades y/o competencias que requiere su cargo.

1= Bajo 2 = Medio 3= Alto

Cualidades y Competencias	Nivel de importancia		
	1= Bajo	2= Medio	3= Alto
Estabilidad Emocional			3
Tolerancia			3
Amabilidad		2	
Alto grado de responsabilidad			3
Capacidad para resolver conflictos	1		
Sensibilidad Social		2	
Liderazgo			3
Poder de decisión		2	
Trabajo en equipo			3
Habilidades Sociales	1		
Habilidades de Comunicación			3
Atender Instrucciones		2	
Ortografía		2	
Memoria			3
Agudeza Visual	1		
Agudeza Auditiva		2	
Fluidez Verbal			3
Capacidad de análisis		2	
Iniciativa			3
Adaptación			3