

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Suroccidente -CUNSUROC-  
Mazatenango, Suchitepéquez  
Licenciatura en Administración de Empresas



## **MEJORA DEL PROCESO DE INCORPORACIÓN DEL PERSONAL Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL HOTEL ASTOR, RETALHULEU**

Por:  
Edna Marleny Ajanel Solís  
Carné: 200541067  
Maarsolis\_@hotmail.com

Mazatenango, mayo 2019

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Suroccidente -CUNSUROC-  
Mazatenango, Suchitepéquez  
Licenciatura en Administración de Empresas



## **MEJORA DEL PROCESO DE INCORPORACIÓN DEL PERSONAL Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL HOTEL ASTOR, RETALHULEU**

Presentado a las autoridades del Centro Universitario de Suroccidente  
-CUNSUROC-  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por:  
Edna Marleny Ajanel Solís  
Carné: 200541067  
Maarsolis\_@hotmail.com

Previo a obtener el título de Administración de empresas en el grado académico  
de Licenciada

Docente asesor  
MSc. Bernardino Alfonso Hernández Escobar

Mazatenango, mayo 2019

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE**

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos

Rector

Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo

Secretario General

**MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE  
SUROCCIDENTE**

Dr. Guillermo Vinicio Tello Cano

Director

**REPRESENTANTES DE PROFESORES**

MSc. José Norberto Thomas Villatoro

Secretario

Dra. Mirna Nineth Hernández Palma

Vocal

**REPRESENTANTE GRADUADO DEL CUNSUROC**

Lic. Ángel Estuardo López Mejía

Vocal

**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

TPA. Angélica Magaly Domínguez Curiel

Vocal

PEM y TAE. Rony Roderico Alonzo Solís

Vocal

## **COORDINACIÓN ACADÉMICA**

MSc. Luis Felipe Arias Barrios  
Coordinador Académico

MSc. Rafael Armando Fonseca Ralda  
Coordinador Carrera Licenciatura en Administración de Empresas

Lic. Edín Aníbal Ortiz Lara  
Coordinador Carrera de Licenciatura en Trabajo Social

Dr. René Humberto López Cotí  
Coordinador de las Carreras de Pedagogía

MSc. Víctor Manuel Nájera Toledo  
Coordinador Carrera Ingeniería en Alimentos

MSc. Héctor Rodolfo Fernández Cardona  
Coordinador Carrera Ingeniería Agronomía Tropical

MSc. Karen Rebeca Pérez Cifuentes  
Coordinadora Carrera Ingeniería en Gestión Ambiental Local

Lic. Marco Vinicio Salazar Gordillo  
Coordinador Carrera de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales  
Abogacía y Notariado

Lic. José Felipe Martínez Domínguez  
Coordinador de Área

### **CARRERAS PLAN FIN DE SEMANA**

MSc. Tania Elvira Marroquín Vásquez  
Coordinadora de las carreras de Pedagogía

Lic. Henrich Herman León  
Coordinador Carrera Periodista Profesional y  
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

## **Dedicatoria**

### **A Dios:**

Por su amor y misericordia, por estar presente en cada decisión que he realizado y sobre todo por brindarme el conocimiento y la sabiduría para poder culminar esta etapa de estudios universitarios. Este triunfo ha sido gracias a Él.

### **A mi madre:**

Por brindarme lo más precioso que es la vida, a perseverar para ser una profesional y su apoyo incondicional, gracias a ella logro un éxito más en mi vida.

### **A mi hermana:**

Te he admirado, como amiga, como profesional, siempre me has protegido como si fueras mi madre, y si bien hemos tenido algunas peleas, jamás podré dejar de quererte como lo hago, ni de darte las gracias, por el apoyo incondicional que me brindas.

### **A mis hermanos: (Edwin, Elmar y Erick)**

Con su amor me han enseñado a salir adelante, gracias por su apoyo y compartir en este momento.

### **A mis abuelos (Javier Solís Q.E.P.D, e Isabel de Solís)**

Por sus bendiciones que siempre me han acompañado durante mi vida.

### **A mi tío: (Dr. Roberto Solís)**

Gracias a sus sabios conocimientos en medicina me ayudó a recuperar mi estado de salud y estar dispuesto en cada momento que lo he necesitado.

### **A mis amigos: (Andrea Ortiz, Susana Hernández, Arleny Ortiz, Edgar López y José Jerez)**

Gracias por su apoyo y motivación en el transcurso de nuestros años de amistad.

### **A mi asesor: MSc. Bernardino Hernández**

Por su apoyo incondicional en el proceso estudiantil y en el desarrollo de las etapas del Ejercicio Profesional Supervisado. Por sus sabios consejos y enseñanzas que siempre guardaré.

## **Agradecimiento**

### **A Hotel Astor:**

Por abrirme las puertas y darme la oportunidad de desarrollar el Ejercicio Profesional Supervisado.

### **A Licenciada Carmen María Cifuentes de Moran:**

Por su apoyo incondicional, su amistad y sabios consejos son parte de mi formación profesional.

### **A: Ana Luisa Arreaga**

Gracias por brindarme su amistad y apoyo durante todo este tiempo.

### **Don Francisco Reyes (Q.E.P.D)**

Persona que me brindo sus conocimientos al iniciar mi carrera profesional, por sus sabios consejos y apoyo incondicional.

### **A mis docentes:**

Profesionales que me forjaron con sus conocimientos para alcanzar un éxito más.

### **A la Universidad San Carlos de Guatemala:**

Casa de estudios que me brindó la oportunidad del enriquecimiento de estudios profesionales.

## Índice

<b>CAPITULO I</b> .....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 Situación actual y perspectivas .....	1
1.2.1 Perspectivas .....	2
1.3 Naturaleza de la empresa .....	2
1.3.1. Localización.....	2
1.3.2 Productos y/o servicios .....	2
1.3.3 Ciclo de vida .....	3
1.4 MACROAMBIENTE .....	3
1.4.1 Entorno demográfico.....	3
1.4.2 Entorno económico .....	4
1.4.3 Entorno social y cultural .....	6
1.4.4 Entorno legal y político.....	6
1.4.5 Entorno tecnológico.....	7
1.4.6 Entorno ecológico .....	7
1.5 MICROAMBIENTE .....	8
1.5.1 Proveedores .....	8
1.5.2 Competencia.....	9
1.5.3 Clientes.....	10
1.5.4 Productos sustitutos:.....	12
1.6 Administración estratégica .....	12
1.6.1 Filosofía: .....	12
1.6.2 Valores:.....	12
1.6.3 Objetivos.....	13
1.6.4 Políticas .....	13
1.6.5 Reglas a huéspedes .....	14
1 6.6 Normas a empleados.....	14
1.6.7 Tipos de planes.....	14

1.6.8 Responsabilidad social empresarial .....	14
1.7 Estructura organizacional.....	15
1.7.1 Especialización .....	15
1.7.2 Departamentalización .....	16
1.7.3 Integración .....	16
1.7.4 Autoridad .....	16
1.7.5 Liderazgo.....	16
1.7.6 Centralización .....	16
1.7.7 Formalización .....	16
1.7.8 Cultura organizacional .....	16
1.7.9 Clima organizacional.....	17
1.7.10 Desarrollo organizacional.....	17
1.8 TALENTO HUMANO.....	17
1.8.1 Proceso de Integración de personal.....	17
1.8.1.1 Reclutamiento .....	17
1.8.1.2 Selección de personal.....	17
1.8.1.3 Contratación.....	18
1.8.1.4 Inducción .....	18
1.8.2 Tipos de salarios.....	18
1.8.3 Evaluación de desempeño .....	18
1.9 Control .....	19
1.9.1 Medición del rendimiento .....	19
1.9.1.1 Contabilidad.....	19
1.9.1.2 Comparación del rendimiento .....	20
1.9.1.3 Herramientas .....	20
1.10 ANALISIS FODA DE HOTEL ASTOR .....	21
1.10.1 FORTALEZAS .....	21
1.10.2 DEBILIDADES .....	21
1.10.3 OPORTUNIDADES.....	21
1.10. 4 AMENAZAS .....	21
1.11 Problemas y/o situaciones encontrados en el Hotel Astor de Retalhuleu .....	22



1.12 Conclusiones del diagnóstico .....	23
1.13 Recomendaciones del diagnóstico .....	24
1.14 Cuadro de priorización de situaciones y/o problemas .....	25
1.15. Diagrama causa y efecto de la problemática de Hotel Astor .....	26
<b>CAPITULO II</b> .....	27
2. Diseño de investigación .....	27
2.1 Problema y/o situación: Falta de diseño de puestos y técnicas de evaluación de desempeño. ....	27
2.2 Planteamiento del problema .....	27
2.3 Objetivo general.....	28
2.4 Objetivos específicos .....	28
2.5 Elemento de estudio: .....	28
2.5.1 Definición conceptual: .....	28
Definición operacional:.....	28
2.5.2 Indicadores .....	28
2.6 Justificación del problema.....	29
2.7 Delimitación .....	29
2.8 Metodología .....	30
2.8.1 Tipo de investigación .....	30
2.8.2 Sujetos de investigación .....	30
2.8.3 Población .....	30
2.8.4 Instrumentos de la investigación .....	30
2.8.5 Aporte .....	30
2.9 PLAN DE ACTIVIDADES DE DOCENCIA EN HOTEL ASTOR DEL MUNICIPIO DE RETALHULEU.....	31
2.10 PLAN DE ACTIVIDADES DE EXTENSION EN HOTEL ASTOR DEL MUNICIPIO DE RETALHULEU.....	32
<b>CAPITULO III</b> .....	33
3.1 Encuesta realizada al personal del Hotel Astor. ....	33
3.2 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS .....	44
3.3 Resultados obtenidos de las actividades de docencia realizadas durante el Ejercicio Profesional Supervisado en el Hotel Astor .....	45

3.3.1. Tema: Importancia de la Evaluación de desempeño a los empleados de Hotel Astor .....	45
3.3.1.1 Justificación .....	45
3.3.1.2 Objetivos .....	45
3.3.1.3 Desarrollo de la actividad .....	45
3.3.1.4 Obtención de recursos .....	46
3.3.2 Tema: “Desarrollo personal” .....	47
3.3.2.1 Justificación .....	47
3.3.2.2 Objetivos .....	47
3.3.2.3 Desarrollo de la actividad .....	47
3.3.2.4 Obtención de recursos: .....	47
3.3.3. Tema: “Servicio al cliente” .....	49
3.3.3.1 Justificación .....	49
3.3.3.2 Objetivos .....	49
3.3.3.3 Desarrollo de la actividad .....	49
3.3.3.4 Obtención de recursos .....	50
3.4 Resultados obtenidos en las actividades de extensión realizadas durante el Ejercicio Profesional Supervisado en el Hotel Astor .....	51
3.4.1 Tema: “Inducción de primeros auxilios a estudiantes de nivel primaria” ...	51
3.4.2 Justificación .....	51
3.4.3 Objetivos .....	51
3.4.4 Desarrollo de la actividad .....	51
3.4.5 Obtención de recursos .....	52
3.5. Tema: “Importancia del reciclaje y la no contaminación del Medio Ambiente”, dirigido a estudiantes de nivel básico”. .....	53
3.5.1 Justificación .....	53
3.5.2 Objetivo .....	53
3.5.3 Desarrollo de la actividad .....	53
3.5.4 Obtención de recursos .....	54
<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>55</b>
4.1 SISTEMATIZACION DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO ...	55
<b>CAPITULO V</b> .....	<b>57</b>

5. 1 Mejora del proceso de incorporación del personal y evaluación de desempeño en el Hotel Astor.....	57
5.2 Organigrama Hotel Astor .....	58
5.3 ANALISIS DE DESCRIPCION Y PERFILES DE PUESTOS.....	59
5.4 Modelos de Evaluación de Desempeño .....	95
Conclusiones .....	102
Recomendaciones .....	103
Referencias bibliográficas .....	104
ANEXO No. 1 .....	106

## Índice de gráficas

No. 1 Valores organizacionales .....	13
No.2 Género de la persona encuestada .....	33
No.3 Estado civil de los encuestados. ....	34
No.4 Escolaridad de los encuestados .....	34
No.5 Medio por el cual se enteró de un puesto vacante en el Hotel .....	35
No. 6 Presentó curriculum vitae al momento de solicitar información sobre el puesto vacante .....	35
No.7 Le realizaron alguna evaluación cuando fue llamado .....	36
No.8 Factores que favorecieron su contratación .....	37
No.9 Firmó contrato, al iniciar su relación laboral en el hotel .....	37
No.10 Le proporcionaron información sobre las funciones a desempeñar .....	38
No.11 Persona que le proporcionó información del puesto .....	38
No. 12 En qué consistió la información .....	39
No.13 Sus funciones son evaluadas de acuerdo al puesto .....	39
No.14. Recibe capacitaciones periódicamente en la empresa .....	40
No. 15 Indique a cada cuanto recibió capacitaciones .....	41
No.16 Sobre que tema lo han capacitado - .....	41
No.18 Su opinion sobre las capacitaciones recibidas .....	42
No.18 Ha recibido ascenso a otros puestos .....	42
No19. Se le respetan sus funciones .....	43
No.20 Se le ha rotado a otros puestos: .....	43

## Índice de cuadros

No. 1 Clientes mensuales .....	10
No.2 Procedencia de huéspedes .....	10
No.3 Edad de las personas encuestadas .....	33
No.4 En qué tiempo le dieron la oportunidad de trabajo .....	36
No.5 Su desempeño laboral en que tiempo es evaluado .....	40
No.6 Mencione el departamento donde se le ha rotado .....	44
No.7 Cuadro de Evaluación de Desempeño Hotel Astor .....	96
No.8 Ejemplo No.1 de Evaluación de Desempeño Hotel Astor .....	98
No.9 Ejemplo No.2 Evaluación de Desempeño Hotel Astor .....	100
No.10. Evaluación de desempeño de Hotel Astor (Realizado por clientes).....	101

## Índice de fotografías

No.1 Colaboradores recibiendo capacitación.....	46
No.2 Conclusión de la actividad .....	46
No.3 Exposición del tema.....	48
No.4 Dinámica en grupo.....	48
No.6. Exposición del tema.....	50
No.7 Conclusión de la actividad .....	50
No.8 Alumnos recibiendo capacitación .....	52
No. 9 Enseñanza de técnica de atragantamiento .....	52
No.10 Conclusión de actividad.....	52
No.11 Disertación del tema .....	54
No.12 Conclusión de actividad.....	54

## INTRODUCCION

La carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario de Suroccidente tiene incluido el Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) para que los estudiantes desarrollen los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias y brinden apoyo a las instituciones públicas y privadas, así como a las diversas comunidades de su área de influencia principalmente en la región sur del país.

En Guatemala, el departamento de Retalhuleu ha tenido actualmente un auge comercial y turístico lo que ha repercutido en tener un mayor desarrollo. La presente investigación se realizó en una de las más prestigiosas empresas ubicadas en su cabecera como lo es, el Hotel Astor el cual es reconocido por turistas nacionales y extranjeros.

Actualmente, para que el hotel pueda competir en el mercado con otras empresas que se dedican a la misma actividad, deben contar con los recursos adecuados, siendo primordial tener un personal altamente calificado, con herramientas que faciliten y sirvan de apoyo para poder alcanzar sus objetivos propuestos. Entre los procesos que debería poseer en particular la administración de la empresa se encuentran los Manuales de Descripción y Análisis de Puestos los cuales suministran información relacionadas a los mismos, así como contar con técnicas idóneas para la evaluación de desempeño.

El informe trata sobre lo anteriormente expuesto. En el capítulo I se presenta el diagnóstico administrativo realizado en el Hotel, el cual está conformado entre otros aspectos por antecedentes, situación actual y perspectivas de la empresa, su entorno laboral, administración estratégica, talento humano, control empresarial. Se presenta el análisis FODA respectivo, análisis de problemas y/o situaciones que permitieron establecer el problema principal, así como las conclusiones y recomendaciones respectivas del diagnóstico.

En el capítulo II se plasma el diseño de investigación especificando plenamente el nivel de investigación, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección de datos y planificación de actividades de docencia y extensión.

El capítulo III contiene la presentación y análisis de los resultados, con la finalidad de presentar una información desglosada porcentual y absoluta para permitir la visualización de cada una de las respuestas emitidas por los encuestados de los diferentes cargos con que cuenta el hotel. Asimismo, los resultados de la ejecución de actividades de docencia y extensión efectuadas.

El comentario general de sistematización de la experiencia del EPS, está contenido en el IV capítulo, mientras en el V se presenta la propuesta que consiste en la elaboración del manual de diseño de puestos y evaluación de desempeño realizado en base a los requerimientos encontrados a través de la investigación correspondiente. Se presentan además, las conclusiones y recomendaciones, anexos y bibliografía respectiva.

## CAPITULO I

### 1.1 ANTECEDENTES

La casa donde funciona el Hotel Astor fue comprada en el año 1923 por el señor Arturo Ruiz un hombre entusiasta a quien le surgió la idea de convertirla en una casa de huéspedes ya que en esos años no había suficientes hoteles, abriendo sus puertas el 23 de julio de 1923 en la ciudad de Retalhuleu, con la idea de atender las necesidades de visitantes nacionales y extranjeros, brindando los servicios de hospedaje, restaurante y piscina. Durante muchos años el señor Ruiz hizo progresar el hotel.

En el año 1998 falleció, tomando sus hijos la administración, y el hotel siguió funcionando con normalidad, luego tomaron la decisión en el año 2000 de que el señor Arturo Ruiz hijo, se quedara dirigiendo la empresa, teniendo un crecimiento e innovación de los servicios prestados a sus clientes, ofreciendo a sus huéspedes habitaciones sencillas, dobles, y triples, con aire acondicionado, televisión con cable, teléfono, piscina, jacuzzi, servicio de restaurante, bar, parqueo y lavandería, contando con catorce personas para atender a los clientes. Durante los diez años de administración del señor Ruiz el hotel siguió funcionando normalmente, pero en el año 2010 el nivel de ingresos ya no cubría los gastos administrativos.

El señor Arturo Ruiz decidió vender el hotel en enero del 2011, pero su hermana, señora Vera Ruiz rechazó la noción de hacerlo, ya que éste fue fundado por sus padres tomando la decisión de adquirir el 70% por ciento de las acciones y el 30% el señor José Manuel Nelson Ruiz.

Al recibir el hotel los nuevos dueños encontraron las instalaciones deterioradas sin mantenimiento, faltando mobiliario y equipo, y ningún control sobre los empleados.

### 1.2 Situación actual y perspectivas

El hotel reabrió el 1 de marzo de 2011 como Acotango Sociedad Anónima quedando el nombre comercial de Hotel Astor, asumiendo la nueva administración la Licenciada Carmen María Cifuentes como gerente administrativa, tomando la decisión de quedarse con la mayoría de empleados, sin embargo, tuvo que despedir a dos de ellos que no cumplían con sus actividades de trabajo.

Se crearon los departamentos de gerencia operativa, y contabilidad. En el departamento de gerencia operativa se lleva el control de existencias de los insumos de cocina, restaurante, productos de bar y también el control de los empleados.

El departamento de contabilidad se encarga de llevar el control de proveedores, planillas, libro de bancos, cuentas por cobrar, pago de los respectivos impuestos a los que está sujeto el hotel y llevar el registro de los ingresos de cada uno de los departamentos del hotel.



### 1.2.1 Perspectivas

Según entrevista con la gerente administrativa, manifestó incrementar los servicios con los que ya cuentan, creando un departamento de lavandería para ofrecer a otras empresas ó personas externas al hotel. Asimismo, ofrecer el servicio de catering, siendo la prestación externa del suministro del servicio de comida preparada, pero también puede tomar parte en abastecer de todo lo necesario para la organización de banquetes y fiestas con la decoración, ambientación y selección del personal que atenderá el evento fuera de las instalaciones del hotel.

### 1.3 Naturaleza de la empresa

Hotel Astor es una empresa privada que cuenta con local propio y está constituida como una sociedad anónima, dedicándose por más de 88 años al servicio del hotelería para las personas que requieren del confort, considerándose una pequeña empresa, por la cantidad de personal que es de 18 empleados, estando distribuidos en los diferentes departamentos. (Clasificación en las empresas de servicios de 11 a 30 trabajadores).

Se encuentra estratégicamente ubicada en la 5 calle 4-60 zona 1 de Retalhuleu, en una zona comercial de gran prestigio, lugar donde se puede encontrar centros comerciales, bancos, iglesias y museos.

#### 1.3.1. Localización

Hotel Astor es una empresa que se localiza en el municipio de Retalhuleu del departamento del mismo nombre del cual es su cabecera la que es descrita por sus habitantes como la “capital del mundo”. Su etimología proviene de las voces k`che`s retal que significa señal, hul significa hoyo y uleu tierra y adherido significa “hoyo en la tierra” o también se traduce como “señal en la tierra”.

Este departamento tiene un área aproximada de 1,856 kilómetros cuadrados. Colinda al norte con el departamento de Quetzaltenango, al este con Suchitepéquez, al sur con el océano pacifico y al este con San Marcos y Quetzaltenango. Retalhuleu cuenta con nueve municipios siendo los siguientes: San Sebastián, Santa Cruz Muluá, San Martín Zapotitlán, San Felipe, San Andrés Villa Seca, Champerico, Nuevo San Carlos, El Asintal y Retalhuleu.

#### 1.3.2 Productos y/o servicios

La función principal del hotel es de prestar los diferentes servicios que brinda a sus huéspedes y clientes. Ofrece veinte (20) habitaciones distribuidas de la siguiente manera:

4 habitaciones sencillas, 9 dobles, 8 triples. El hotel tiene una capacidad de 50 huéspedes por día, con la opción de agregar camas plegadizas en las habitaciones para una mayor capacidad.

De lunes a viernes ofrecen la tarifa de viajero de Q 180.00 hasta Q 420.00.

Los fines de semana cambian el valor de Q 270.00 hasta Q 520.00 según la habitación que requiera el huésped.

Además, se le incluye al huésped un desayuno o cena de cortesía dependiendo del gusto del cliente.

También se puede disfrutar de los siguientes servicios:

#### Restaurante “Los Bodegones”

Instalado dentro del hotel ofreciendo diferentes tipos de platillos nacionales e internacionales, con capacidad para 32 comensales.

#### Bar La Carreta

En el bar se sirven diferentes bebidas nacionales y extranjeras, el cual tiene un horario de lunes a domingo de 12:00 p.m. a 1:00 a.m.

#### Piscina con jacuzzi

Hotel Astor aprovecha cada uno de los recursos con que cuenta ofreciendo el servicio de piscina con jacuzzi al público en general a un precio de veinticinco quetzales (Q 25.00), donde se le incluye al cliente un combo de hamburguesa y sin límite de tiempo para uso del servicio.

#### Eventos especiales

También se ofrece el servicio de eventos especiales para conferencias, reuniones de trabajo o actividades sociales, montajes especiales, servicio tipo buffet o plato servido, brindando el uso de los dos salones, uno grande y otro pequeño.

#### Otros servicios

Parqueo, fax, internet, y lavandería.

#### 1.3.3 Ciclo de vida

Hotel Astor se encontraba hasta el final del primer semestre de 2016 en la etapa del mantenimiento, pero se ubica actualmente en la etapa de renovación, debido a la aceptación en el mercado y la demanda de sus clientes, y diversidad de servicios que ofrece. Se está posicionando por la constante innovación de sus productos, marcando su presencia en el ramo hotelero y turístico, dándose a conocer por medio de su página web, Fan page y siendo miembro de Guatemágica, institución que promociona los hoteles y turismo en el departamento de Retalhuleu, y Cámara de Turismo.

De acuerdo a la competencia en el mercado y del surgimiento de nuevos hoteles Hotel Astor realiza mejoras continuas de sus servicios, ofreciéndolos a sus diferentes segmentos como empresarios, turistas nacionales y extranjeros y viajeros, incrementado el número de visitantes que requieren de un mejor confort.

### 1.4 MACROAMBIENTE

#### Retalhuleu

##### 1.4.1 Entorno demográfico

De acuerdo a proyecciones poblacionales del Instituto Nacional de Estadística, Retalhuleu cuenta aproximadamente con 273,328 habitantes distribuidos por un 77% de personas no indígena y el 23% indígena, del total, el 59.62% es femenino y

el 49.38% es masculino. El 50.4 % vive bajo la línea de pobreza y un 9.5 por ciento está considerado dentro de la categoría de pobreza extrema.

#### Idioma

El idioma oficial es el español ancestralmente sus habitantes se han comunicado en quiché, idioma que persiste a la fecha en el habla de los nativos mayas, sobre todo en municipios como San Andrés Villa Seca, San Felipe, San Martín Zapotitlán, San Sebastián y Santa Cruz Muluá.

#### Educación

Para atender a la población estudiantil en el departamento se cuenta según la Dirección Departamental de Retalhuleu con un total de 94 establecimientos educativos en el área urbana y 416 en el área rural del sector público y privado, en los niveles primario, básico y diversificado, atendiendo un total de 25,918 estudiantes.

Según el Comité Nacional de Alfabetización, -CONALFA-, el porcentaje de analfabetismo en la población del municipio de Retalhuleu es del 20 %, la cual está distribuida en un 8% en el área urbana y el 12% para el área rural. Del total, el 9% corresponde a los hombres y el 11% a las mujeres y cabe agregar que la mayoría de analfabetas son mujeres, ubicadas en el área rural del municipio.

#### 1.4.2 Entorno económico

La economía guatemalteca se caracteriza por los diferentes sectores comerciales que hay en el país, siendo Retalhuleu un departamento agrícola, industrial y de servicios, donde generalmente concurren temporalmente trabajadores migratorios de los diferentes departamentos de Guatemala.

#### Fuentes de Ingreso:

##### Producción agrícola:

En el sector agrícola el departamento se caracteriza por sus diferentes producciones de maíz, caña de azúcar, frijol, hule etc.

#### Industrias

Se cuenta con diferentes organizaciones manufactureras, entre ellas, la Industria de papel, procesadoras de mariscos, ingenios azucareros, empacadoras, y también la elaboración de productos artesanales.

#### Servicios

Actualmente Retalhuleu es una ciudad en la cual hay variedad de empresas que se dedican a prestar servicios y recreación a los visitantes de la región, nacionales e internacionales.

Retalhuleu ha mostrado un crecimiento sostenible en las actividades comerciales especialmente en el turismo, asimismo se han instalado diversas empresas como centros comerciales, cadenas de farmacias, y supermercados, contribuyendo al desarrollo económico del departamento y creando fuentes de empleos e inversión.

Surgió una institución llamada Guatemágica la cual fue una iniciativa de varios sectores de esta región, tanto privados como estatales, entre los que se mencionan el Programa Nacional de la Competitividad (Pronacom), el Instituto Guatemalteco de Turismo (Inguat), Ministerio de Trabajo y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan). La Mesa de Competitividad de Retalhuleu también es parte importante de este trabajo, donde se busca la innovación, el desarrollo turístico y territorial, como resultado de la unión de empresarios visionarios y actores locales trabajando con pasión.

Es un Destino Turístico que invita a explorar y conocer 5 encantos mágicos: Maya, Urbano, Naturaleza, Aventura y Diversión. Guatemágica es un destino segmentado, por lo que se puede visitar según los intereses de los visitantes. Por esa razón tienen estas opciones:

#### Encanto Maya

Se encuentra la Civilización Maya, así como vestigios de culturas olmecas, el Parque Arqueológico Takalik Abaj, donde se descubrió y se instauró como el Museo del Caracol, También se cuenta con el Museo de Arqueología Horacio Alejos en el Centro Histórico de la ciudad de Retalhuleu.

#### Encanto de diversión

Están incluidos los parques Xetulul y Xocomil, del IRTRA, catalogados dentro de los mejores del mundo. Además, se cuenta de gran atractivo con los museos Dino Park y el de Xulik.

#### Encanto Natural

Comprende los Humedales de Manchón Guamuchal, el Canal de Chiquimulilla, las Lagunas de Sipacate-Naranjo y los Humedales de Monterrico. También hay lugares que se deben visitar y son las reservas naturales: El Patrocinio y Takalik Maya Lodge, así como la Comunidad Loma Linda y la Finca Nueva Alianza.

#### Encanto de Aventura

Ofrecen caminatas por senderos ecológicos y para los más aventureros deportes de aventura extrema. Pueden visitarse Vuelo Extremo y Kayak & Mountain.

#### Encanto Urbano

Se encuentra el Centro Histórico donde está la Iglesia de Retalhuleu, la Plaza Central, el Palacio de Gobernación, la Calzada las Palmas y la Estación del Ferrocarril, entre otros. También se cuenta con el Distrito Comercial La Trinidad.

#### Encanto de playa y sol

Comprende El Manchón, playas de Champerico Retalhuleu, el Hotel Casa Mar Azul tiene alojamiento, camping y diversas actividades de aventuras de ecoturismo. Otros destinos como las playas El Tulate y Mar Azul.

Hotel Astor es miembro de Guatemágica, participando en las diferentes actividades que realizan para promover el turismo en el departamento de Retalhuleu.

### Remesas familiares

Otra fuente de ingreso son las remesas familiares, la cual es recibida por una parte de la población, enviadas por sus familiares que se encuentran en el extranjero lo que contribuye al progreso de la economía de las personas.

### Población económicamente activa en Retalhuleu

La población económicamente activa, (PEA), según el Instituto Nacional de Estadística, Retalhuleu se encuentra en el 48.66% equivalente a 69,982 personas, el segmento de población que se encuentra en condiciones de trabajar, ya sea que este ocupado o desocupado. La edad adecuada para desarrollar una actividad laboral se encuentra entre 15 a 65 años, pero en este municipio existen niños laborando desde los 7 años, lo que se debe a que su situación familiar es de escasos recursos y se ven obligados a ayudar a sus padres para poder satisfacer sus necesidades básicas.

### 1.4.3 Entorno social y cultural

#### Costumbres y tradiciones:

A nivel de tradiciones culturales, Retalhuleu cuenta con una variedad de manifestaciones de gran esplendor, las que se representan con una singular exposición y colorido, particularmente durante las celebraciones patronales y festejos titulares en cada uno de los nueve municipios que conforman el departamento, las cuales son apreciadas por propios y extranjeros.

#### Religión

En el Municipio de Retalhuleu como en el resto del país prevalece la libre expresión de culto según lo expuesto en el artículo 36 de la Constitución Política de la República. Existe la religión católica y evangélica en un alto porcentaje, y en menor proporción otras como: la iglesia mormona, Testigos de Jehová, Sabáticos y Logia Masónica.

**Pobreza y violencia:** Uno de los más graves problemas del país es la pobreza que golpea a lo largo y ancho de todo el territorio nacional. Muchos guatemaltecos sobreviven con un ingreso menor al necesario para cubrir la canasta básica de consumo. La violencia e inseguridad ciudadana han aumentado considerablemente como producto de problemas económico-sociales latentes, tales como la falta de equidad en la distribución del ingreso, el desempleo y la carencia de medios de subsistencia.

### 1.4.4 Entorno legal y político

Para ofrecer sus servicios, Hotel Astor trabaja conforme a las leyes siendo fiscalizado por las diferentes instituciones que recaudan impuestos siendo las siguientes:

#### Instituto Guatemalteco de Turismo, (INGUAT)

La ley Orgánica del INGUAT, según decreto No. 1701, basado en el artículo 21 literal b) modificado por el Artículo 1º. Del Decreto 7-80 del Congreso de la

República, indica el impuesto del diez por ciento (10%) sobre hospedaje que se cobrará sobre la tarifa excluida alimentación y otros servicios, en hoteles, moteles, campamentos, pensiones y demás centros de alojamiento, cuando la tarifa autorizada sea de dos quetzales o más por día o fracción diaria.

Hotel Astor se encuentra inscrito en el Inguat, estando clasificado como un hotel de tres estrellas por su calidad de construcción, instalaciones, dotaciones, servicios y su ubicación, según el reglamento para establecimientos de hospedaje según acuerdo gubernativo No.1144-83 en los artículos 29 y 30, cumpliendo con los requerimientos establecidos.

#### Superintendencia de Administración Tributaria

Dentro de las obligaciones específicas que debe cumplir toda empresa Hotel Astor está registrado en la SAT de la siguiente manera:

Impuesto sobre la renta: se encuentra en el régimen optativo sobre utilidades del 31% por ciento, realizando pagos trimestrales según lo establecido en los artículos 61 y 72 de dicha ley.

Otros impuestos: El impuesto al valor agregado es pagado mensualmente sobre la base del 12% mientras el impuesto de solidaridad del 1% es trimestralmente. Asimismo, realiza el pago del impuesto único sobre inmuebles anualmente en la municipalidad de Retalhuleu y también efectúa el pago de las cuotas patronales mensualmente al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social del 10.67 % establecido por la ley.

#### Arbitrios municipales

A nivel municipal también se realizan pagos por los servicios prestados por la municipalidad como el agua, energía eléctrica y extracción de basura.

#### 1.4.5 Entorno tecnológico

El departamento de Retalhuleu cuenta con las tres compañías telefónicas que proporcionan el servicio telefónico e internet a la población retalteca siendo Movistar, Claro y Tigo. Asimismo, se encuentran las empresas eléctricas Deocsa y Municipal que distribuyen la energía eléctrica en el departamento.

Actualmente el hotel aprovecha de ese entorno los servicios de la empresa Claro, proporcionándole al cliente internet por medio de wifi y llamadas telefónicas. El fluido eléctrico con que cuenta el hotel es proporcionado por la empresa eléctrica municipal, también contando con el servicio de cable, brindado por la empresa Cable Visión.

#### 1.4.6 Entorno ecológico

Retalhuleu es un departamento que posee una gran fauna y -flora, así como tierras fértiles en grandes extensiones. La falta de proyectos productivos en la región, que estén dirigidos a la protección de las tierras hacen que no se tenga un mejor aprovechamiento de ellas, también se toma en cuenta que la cercanía a los ríos es importante para las plantaciones agrícolas ya que en verano son utilizados para el riego de los sembradíos.

## Conservación de los recursos y medio ambiente

Existen pocas políticas de conservación de los recursos naturales y de preservación del medio ambiente. El río Bolas pasa en medio de la ciudad y allí desembocan muchos de los drenajes de la población, y también es utilizado como basurero.

## Procesamiento de la basura

Es el sistema de recolección y tratamiento de los desechos sólidos provenientes de los domicilios, comercios e industrias del municipio, el cual es trasladado y depositado hasta el relleno sanitario ubicado a 18 kilómetros de distancia de este municipio por medio del servicio que presta el tren de aseo municipal. Es administrado por la municipalidad. Consiste en clasificar en diferentes tipos de materiales como aluminio, cartón y plástico, el cual es realizado por una empresa particular que la recicla y comercializa. El resto de los desechos sólidos es esparcido en una fosa que se cubre con cal y tierra para evitar la proliferación de moscas y contaminación ambiental por la descomposición de los desechos orgánicos.

En la ciudad son pocas las empresas que son responsables con el medio ambiente a pesar que existe un programa “Pasemos a Retalhuleu en limpio” siendo sus integrantes:

- Comité de Autogestión Turística –CAT-: vela por la promoción y auto sostenibilidad del programa.
- Asociación de Vecinos de Retalhuleu –ASOVERS-: se encarga de la parte operativa del programa, atiende las necesidades de los promotores de cultura, mantenimiento y combustible del camión.
- Grupo Gestor de Retalhuleu: Coordina la parte administrativa y financiera del programa, recibe los donativos y realiza los pagos necesarios tanto de planillas quincenales, como de la operación en sí.
- Gremial de Hoteles y Cámara de Turismo Filial Retalhuleu: Encargados de la promoción y consecución de donativos.

Lo anterior busca contribuir a darle una nueva vista a la ciudad, haciéndola llamativa a los turistas.

En el hotel se utiliza el tren de aseo municipal, pero no se hace ninguna selección de desechos. Tampoco se coloca dentro del hotel recipientes donde se indique dónde colocar los desechos orgánicos e inorgánicos.

## 1.5 MICROAMBIENTE

### 1.5.1 Proveedores

Para adquirir los insumos que se utilizan en el hotel para la elaboración de los diferentes productos y mantenimiento, se han seleccionado por la calidad y buen manejo de precios de los diferentes proveedores. Los principales que proveen al hotel están:

Cervecería Centroamericana “Gallo”  
Embotelladora La Mariposa, S.A.  
Belca Guatemala, S.A.

Industrias del Pacifico "Coca Cola"  
Agua Pura Salvavidas  
Agua Pura Diamante  
Supermercado "La Torre"  
Comercial Costa Azul, S.A.  
Maxi Despensa  
Distribuidora de mariscos "Alimentarte"  
Pollo Rey  
Los Cubanitos (leche, queso, crema)  
Librería "La Giralda"  
Servifiestas "El Baúl" (mobiliario, mantelería y cristalería)  
Parqueo La Quinta

La gerencia operativa es la encargada de realizar los pedidos y de mantener un stock de inventarios de cocina, lavandería, bar, mantenimiento y camarería. Para llevar el control de existencias de las diferentes áreas, se efectúan inventarios diarios de forma escrita, esto para determinar qué productos se deben comprar.

#### 1.5.2 Competencia

Al estar en una ubicación estratégica tiene una gran competencia en sus alrededores de empresas que se dedican a ofrecer productos y servicios, los cuales están clasificados de acuerdo a su ubicación en Retalhuleu:

Hoteles ubicados en el municipio de Retalhuleu:

Hotel Posada Don José  
Hotel La Quinta  
Hotel Costa Real  
Hotel Génesis  
Hotel Santa Ana  
Hotel San Gabriel  
Hotel El Peregrino

San Sebastián  
Hotel Mayan Pacific  
Hotel La Colonia  
Hotel Siboney  
Eco Resort Samala

Santa Cruz Mulúa  
Mansión Los Guichos  
Hotel Villa Hermosa

San Martin Zapotitlán  
Hotel El Arco  
El Gran Karmel



Hay gran competencia en el mercado hotelero, pero el hotel tiene una demanda aceptable de los productos y servicios que brinda.

La publicidad que siempre han utilizado por años, es la de ofrecer el servicio de 26 habitaciones y en la actualidad solo cuentan con 20. No la innovan, elaborando sus trífolios y tarjetas de presentación con el mismo modelo. También se hace uso de los medios de comunicación como radio y televisión para promover los diferentes eventos del mes, pero es muy poca la difusión.

### 1.5.3 Clientes

En el hotel se cuenta con una meta cada mes la cual consiste en llegar a la cuota de 580 huéspedes. La mayoría de los clientes son visitantes médicos, vendedores varios, instituciones públicas, empresas privadas, y familias que requieren del confort.

Según información proporcionada por la Gerente del hotel manifiesta que un ochenta por ciento (80%) de sus clientes son nacionales y el veinte por ciento (20%) son extranjeros. Se presenta un reporte de los clientes de los últimos tres meses del año dos mil diecisiete:

Cuadro No.1  
Clientes mensuales

MES	CLIENTES
Febrero	520
Marzo	620
Abril	725

Fuente: Investigación de campo. 2017

Durante el mes de febrero no se cumplió con el objetivo de la cuota de quinientos ochenta (580) huéspedes. En los meses de marzo y abril obtuvieron un auge, y rebasaron la cuota a cumplir, teniendo más presencia de huéspedes por época de semana santa. De acuerdo al último dato del mes de abril se presenta el siguiente cuadro sobre la procedencia de los clientes y donde se observa que la mayoría de los huéspedes son de la ciudad capital, el segundo lugar lo ocupa el departamento de Quetzaltenango por su cercanía al departamento de Retalhuleu. Respecto a los turistas extranjeros en su orden, proceden principalmente de El Salvador y Costa Rica, así como de Estados Unidos, Noruega y México.

Cuadro No. 2  
Procedencia de Huéspedes

Lugar	Cantidad	Porcentaje
Ciudad Capital	500	69%
Quetzaltenango	110	15%
Extranjeros	80	11%
Huehuetenango	35	5%

Fuente: Investigación de campo. 2017

Los meses menos rentables del servicio de hospedaje son enero, septiembre y octubre, pero se realizan diferentes promociones para seguir posicionados en el mercado.

Con relación a los otros departamentos de restaurante, bar y eventos especiales, no se llevan registros para conocer la afluencia de clientes, ni de los productos más vendibles dentro del hotel.

Según información proporcionada en el hotel ellos tienen clasificados los servicios de la siguiente manera:

1. Hotel
2. Eventos Especiales
3. Bar "La Carreta"
4. Restaurante "Los Bodegones"
5. Piscina

Los servicios más rentables de la empresa a criterio de la gerente son en su orden, el hotel, eventos especiales y el bar.

En el área departamental quienes más solicitan los servicios de las instalaciones de los salones y restaurantes están:

Universidad Mariano Gálvez

Universidad Rafael Landívar

Cruz Roja Guatemalteca Filial Retalhuleu,

Farmacia El Ahorro

Dirección departamental de Educación

Municipalidades

Movistar

Eventos como XV años, bodas, cumpleaños, despedidas de soltera, graduaciones etc.

En esta empresa se lleva un control de registros de los clientes por medio de fichas las cuales solo sirven para llevar el control de los ingresos, pero no se lleva una base de datos de los clientes que más frecuentan el hotel, y es por ello que cada mes tienen que llenar de nuevo las fichas y algunos clientes se molestan por volver a llenar la boleta.

Tampoco se lleva controles estadísticos de sus productos y servicios más rentables de cada una de las áreas con que cuenta el hotel, y solo se basan a los ingresos que genera cada departamento.

No cuenta con un departamento de mercadotecnia para coordinar las estrategias promocionales, las cuales son realizadas ya sea por la gerente general o bien la gerente operativa y encargada de eventos, de acuerdo a como se encuentran las ventas y fechas especiales como: Día del cariño, día de la madre, etc. También la encargada de eventos efectúa ventas directas haciendo visitas a las instituciones públicas y privadas del municipio de Retalhuleu ofreciendo los diversos servicios de la empresa, esto con el fin de obtener clientes nuevos.

#### 1.5.4 Productos sustitutos:

En el departamento de Retalhuleu existen casas de huéspedes, condominios, cuartos amueblados, donde los precios son menores que los hoteles, pero los cuales no ofrecen la variedad de servicios que presta el hotel.

#### 1.6 Administración estratégica

Hotel Astor es una empresa que no cuenta con una planificación establecida por lo que trabajan su organización empíricamente. Actualmente se ha establecido la misión y visión de Hotel Astor información proporcionada por la Gerente, falta colocarla a la vista de los empleados y clientes.

##### Misión

“Ofrecer servicios de hospedaje, alimentación y eventos a personas de origen nacional y extranjero, exaltando en todo momento nuestra tradición, confort y seguridad basados en los años de experiencia adquirida desde nuestra fundación. Estar comprometidos con el profesionalismo de nuestro recurso humano y sostenibilidad para innovar con programas que contribuyan a la mejora de nuestra comunidad.”

##### Visión

“Ser el mejor Hotel de la región y al mismo tiempo ser reconocidos por; la excelencia en los servicios que ofrecemos, por los años de experiencia, la comodidad de nuestras instalaciones y la conveniencia de nuestra ubicación. Trabajar orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, siempre bajo estrictos criterios de rentabilidad, transparencia, protección del medio ambiente y compromiso social.”

#### 1.6.1 Filosofía:

Hotel Astor no tiene estipulada su filosofía en forma escrita ni digital, pero se pudo determinar que ellos la basan de forma empírica la cual es de brindar el servicio a sus diferentes clientes, proveedores y empleados de forma amable y adecuada para satisfacer las necesidades de cada uno.

#### 1.6.2 Valores:

En el hotel no están estipulados por escrito los valores organizacionales de la empresa, pero de acuerdo a la información proporcionada por la gerente los que se fomentan en el hotel son:

- ❖ Obediencia
- ❖ Servicio
- ❖ Honestidad
- ❖ Iniciativa
- ❖ Puntualidad

Asimismo, se les preguntó a los empleados mediante una pequeña boleta donde calificaron de uno a cinco, cuales son los valores que según ellos fomentan de forma

individual en el hotel. La mayoría le asignó los puntajes más altos al servicio y liderazgo. A continuación, la información completa:

Gráfica No. 1



Fuente: Investigación de campo: 2015

De acuerdo a información proporcionada por la gerente y empleados se determinó que solo concuerdan con tres valores, de los cuales se observó que el valor que no se cumple es el de la puntualidad ya que hay irregularidad a la hora de ingresos de algunos empleados, demorando algunas actividades, y la falta de comunicación a la hora de transmitir un mensaje a otro empleado.

### 1.6.3 Objetivos

Con el objeto de conocer cómo se encuentra la organización de la empresa se verificó que tienen definidos los siguientes objetivos:

- ❖ Cumplir con la cuota de 580 huéspedes mensuales.
- ❖ Cubrir los gastos mensuales de cada uno de las áreas con que cuenta.
- ❖ Mantener el posicionamiento de la empresa en el sector turístico nacional e internacional.
- ❖ Satisfacer las necesidades de sus principales clientes (huéspedes, accionistas, empleados y colaboradores, proveedores y administraciones públicas).

El personal sabe lo que se desea alcanzar con sus objetivos, pero no se encuentran plasmados por escrito. Solamente en el área de gerencia se formulan, pero no se dan conocer a los empleados.

### 1.6.4 Políticas

Según información proporcionada por la gerente aún les falta establecerlas por escrito y manifestó que les interesa crear políticas salariales para la empresa.

En la empresa existen políticas que son ejecutadas, sin embargo, no son tomadas como tales, es importante darlas a conocer a los empleados. Las principales son:

1. Los empleados que se quedan trabajando después de la hora de salida se les proporciona el almuerzo, previamente autorizado por la gerencia.
2. Al personal que atiende el área del bar se les da la cena diariamente ya que el horario es de 12:00 P.M. a 1:00 A.M.

También es importante indicar que dentro del hotel hay reglas, pero solamente algunas están a la vista de los empleados, clientes y proveedores, las cuales son las siguientes:

#### 1.6.5 Reglas a huéspedes

1. No fumar en las áreas cerradas.
2. Utilizar traje de baño para el servicio de piscina.
3. Todos los huéspedes deben registrarse en recepción
4. Hora de salida 1:00 P.M. de lo contrario se le cobra un recargo
5. El servicio de restaurante tiene un costo adicional

#### 1.6.6 Normas a empleados

1. No comer en horario de trabajo
2. Portar el uniforme
3. Otorgar un buen servicio al cliente
4. Manejar un vocabulario adecuado

#### 1.6.7 Tipos de planes

En la gerencia administrativa no se lleva una planificación general, donde se estipule que propósitos tienen para cada servicio y como llevarlos a cabo.

De acuerdo a los objetivos, en el hotel solamente se realizan planes empíricos en donde se les da las indicaciones verbales a los empleados y no queda ningún registro donde se verifique lo acordado, lo cual provoca confusión a la hora de llevar a cabo alguna actividad. Se determinó que utilizan los planes operativos ya que se realizan de acuerdo a la actividad de ejecutarlos, pero no están plasmados en forma escrita ni digital. Tanto las tareas, funciones, responsabilidades y forma de ejecución son en forma verbal.

Es importante mencionar que solo en la sección de cocina se le proporciona a los cocineros y meseros un formato llamada "hoja de actividad" donde se especifica el evento o eventos del día y sus instrucciones respectivas.

#### 1.6.8 Responsabilidad social empresarial

El hotel dentro de las actividades de responsabilidad social que debe ofrecer a sus clientes, proveedores, empleados y comunidad no la proporciona y la confunden con filantropía ya que en la comunidad solamente hacen aportes mínimos en ayudas que solicitan para obras de servicio social, educación, actividades culturales, empresariales y deportivas. Entre las instituciones que se les brinda una

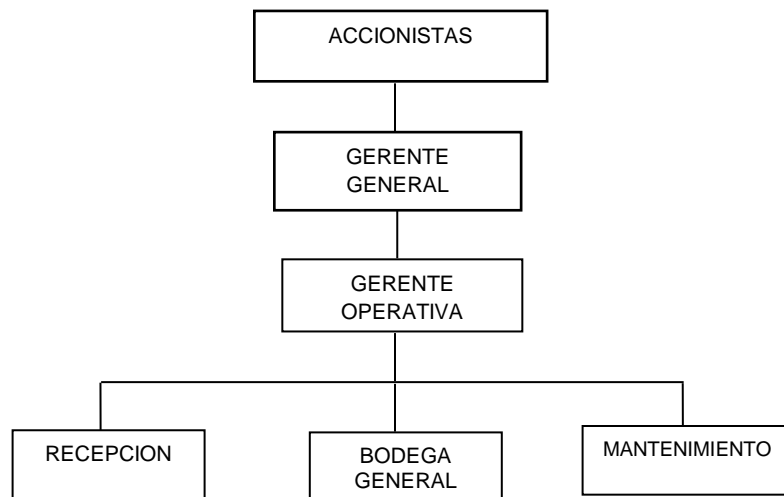
contribución económica están: Cruz Roja Guatemalteca Filial Retalhuleu, Casa del adulto brindándoles alimentos y ropa eventualmente, para realizar alguna aportación se pide la respectiva autorización de la accionista mayoritaria. Con el medio ambiente tampoco es responsable ya que no existe una clasificación de la basura orgánica e inorgánica, únicamente se contribuye con mantener limpia la calle donde se encuentra ubicado el hotel.

### 1.7 Estructura organizacional

La estructura organizacional parte de los accionistas y de ella depende la Gerente General quien ha sido la única que ha estado al frente durante los cuatro años de reinaugurado el Hotel. De ella dependen las gerencias de alimentos y bebidas, así como los departamentos de contabilidad, recepción y eventos especiales.

Previamente a lo investigado en la empresa sobre su estructura organizacional se pudo verificar que no tienen un organigrama estipulado donde se dividan, agrupen y coordinen las divisiones de trabajo y los responsables de cada departamento. Por observación realizada el organigrama sería el siguiente:

Organigrama del Hotel Astor.



Fuente: Por observación de autora epesista. 2015

#### 1.7.1 Especialización

El personal de Hotel Astor tiene la experiencia en servicio, ya que tienen años de trabajar en la empresa. Durante este tiempo han recibido pocas capacitaciones de innovación en el servicio que ofrece cada área. En algunas ocasiones se realizan las actividades solo por cumplir con las tareas asignadas, lo cual perjudica la credibilidad del hotel en los servicios. En cada departamento se cuenta con tres o cuatro personas asignadas para llevar a cabo las actividades, pero a veces falta afinidad entre ellas para trabajar.

En su mayoría el personal contratado cuenta hasta un nivel de estudios básico, diversificado y algunos han aprendido el oficio empíricamente. Es por ello que algunos empleados manifestaron que les gustaría que se les capacite de acuerdo al puesto que ocupan para innovar la presentación de los servicios.

#### 1.7.2 Departamentalización

El hotel tiene basado sus departamentos por funciones, pero falta estipular el organigrama por escrito y tenerlo a vista de los empleados.

La comunicación que se maneja es vertical ó sea directa de jefe a colaboradores.

#### 1.7.3 Integración

Se pudo establecer que en el hotel se maneja el sistema mecanicista ya que la toma de decisiones se encuentra centralizada. La comunicación es vertical y cualquier sugerencia sobre cambios y mejoras solo es posible realizarlo con el jefe superior quien decidirá si lo consulta o no lo toma en cuenta.

#### 1.7.4 Autoridad

La Gerente Administrativa tiene la facultad de decidir las disposiciones operativas, realizando la notificación respectiva a los accionistas, para obtener el visto bueno para realizar algunos cambios.

#### 1.7.5 Liderazgo

Para toma de decisiones internas sobre el funcionamiento de algunos departamentos es la gerente operativa, pero hasta un cierto límite que le otorga la gerencia, de lo contrario sin la autorización de la gerencia no se puede efectuar los cambios respectivos.

#### 1.7.6 Centralización

La autoridad en el hotel está centralizada en la gerencia general. Ella siempre está involucrada en todas las decisiones que se tomen. Cuando la gerente no se encuentra en las oficinas generalmente la llaman para que les diga qué hacer cuando las situaciones son mínimas, por lo que no hay una adecuada delegación de funciones.

#### 1.7.7 Formalización

Respecto a la formalización como empresa, al hotel le falta establecer el manual de funciones de los trabajadores, y perfiles del puesto, donde se describa como ejecutar las tareas asignadas.

#### 1.7.8 Cultura organizacional

La cultura organizacional que hay en el hotel es en base a la dimensión de orientación por resultados, ya que los empleados realizan las actividades para cumplir con las tareas asignadas. A los empleados no se les felicita cuando un evento se realiza bien, ni se les informa como van las metas que se deben alcanzar de acuerdo a los objetivos del hotel.

### 1.7.9 Clima organizacional

La mayoría de los empleados del Hotel se identifica con la empresa ya que muchos de ellos tienen hasta diez años de estar laborando en el hotel, de lo cual deriva la aceptación de sus normas y la percepción de estar en un ambiente de trabajo, de sentir que son importantes para la empresa. Un aspecto desfavorable que provoca acomodamiento en sus labores.

La estructura organizacional del hotel está altamente centralizada. Cada cargo es descrito verbalmente, pero no se encuentran escritas las funciones del empleado. Las decisiones son tomadas por la gerente, donde existe cierta libertad para administrar las funciones propias sobre la realización de las ordenes, pero siempre se verifica el trabajo realizado.

También existen otros elementos que influyen en el clima organizacional como áreas de trabajo adecuadas al puesto que se esté desempeñando, con colores alegres creando un ambiente agradable a los trabajadores y clientes que hacen uso de los servicios de la empresa, ya que el hotel ofrece las condiciones necesarias a sus empleados para desempeñar su puesto.

### 1.7.10 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado en la empresa para mejorar las relaciones humanas, sobre los valores, actitudes y el clima organizacional, el cual está enfocado sobre el lado humano de la empresa, ya que es decisivo para el éxito o fracaso del hotel. Se pudo determinar que entre los empleados existen roces verbales los cuales provocan conflictos entre ellos. Tampoco hay comunicación para realizar actividades grupales en beneficio de la empresa, ya que solo hay eficacia porque realizan las tareas que deben de hacer. Otro aspecto que influye son las pocas capacitaciones que se brinda a los empleados, ni programas que motiven para desarrollar mejor sus tareas.

## 1.8 TALENTO HUMANO

### 1.8.1 Proceso de Integración de personal

El recurso humano es importante para el manejo de la empresa y lograr los objetivos trazados de la misma.

En Hotel Astor quien tiene a su cargo el tema del proceso de integración es la Gerente Administrativa pero actualmente no se tiene establecida una planificación específica del recurso humano.

1.8.1.1 Reclutamiento: Si una plaza queda vacante, la gerencia y administración a través de sus contactos ó por referencia del mismo personal, buscan para que pueda reemplazar a la persona que se retira y así garantizar el cumplimiento de las funciones.

1.8.1.2 Selección de personal: Por la necesidad que se tiene de ocupar la plaza que queda vacante, a criterio de las personas encargadas se realiza la selección de la misma, sin llevar a cabo un proceso para determinar si cumple o no con el perfil del puesto, esto provoca en algunos casos que más adelante se deba realizar otro



cambio de personal. El hotel no cuenta con una base de datos de solicitudes de empleo cuando necesita nuevos trabajadores.

1.8.1.3 Contratación: Al determinar que la persona puede ocupar la plaza, no existe un proceso de contratación establecido. Al ser contratado el empleado no firma contrato de trabajo donde especifique sus derechos y obligaciones.

1.8.1.4 Inducción: la empresa no cuenta con un proceso de inducción, ya que, para capacitar al nuevo empleado, el responsable de enseñarle es su propio compañero de área durante dos semanas. En el transcurso de las actividades toma la experiencia necesaria para ejecutar su trabajo, lo cual repercute en un atraso en la atención del cliente.

En la empresa falta establecer los perfiles de puestos y el Manual de funciones. Como toda empresa hay empleados que se retiran de sus empleos por diferentes circunstancias, es por ello que en los meses de octubre y noviembre de 2011 se retiraron voluntariamente cinco empleados mientras en febrero de 2015 lo hicieron dos. Donde hubo más rotación fue en el servicio de meseros, ya que fueron tres contrataciones en menos de dos meses, algunos de ellos se retiraron por inconvenientes con otros empleados ó no se acostumbran al ambiente de trabajo. En el área de recepción y eventos se retiraron de la empresa dos personas.

1.8.2 Tipos de salarios:

Respecto a los salarios de los trabajadores no se cubren los salarios mínimos conforme a la ley, pero se les brinda la bonificación de ley. Lo anterior es de común acuerdo estableciéndose que el salario promedio de los empleados es de mil setecientos cincuenta quetzales (Q1, 750.00) pero algunos logran obtener un salario más alto con horas extras, ó bien cuando se realizan eventos y algunos clientes dejan propinas al hotel. Además, a quien esté de turno se le brinda un 10% de las propinas.

La empresa vela por el bienestar y recreación de sus empleados, brindando el servicio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, (IGSS) y el IRTRA, también se le otorga sus prestaciones labores como aguinaldo, Bono 14 y vacaciones.

1.8.3 Evaluación de desempeño

Esta es una herramienta de gran utilidad para el Hotel ya que ayuda a medir el desempeño de los colaboradores en base a sus tareas, la cual se puede realizar semestralmente ó anualmente dependiendo de los requerimientos de cada administración. En Hotel Astor se realiza la evaluación de desempeño por medio de la técnica de pares donde la gerente hace la comparación en algunos departamentos que están integrados por dos personas, y así determina quién es el mejor efectuando sus funciones en el puesto. Actualmente no se cuenta con un documento escrito donde se especifiquen los criterios a evaluar.

## 1.9 Control

Para verificar como se está llevando el manejo de la empresa en ventas, se utilizan herramientas como los informes reportes, estadísticas y gráficas, etc.

### 1.9.1 Medición del rendimiento:

En el hotel se utilizan herramientas como una forma o formato llamado Orden de Pedido donde se indica la fecha y que área solicita un producto o productos para el funcionamiento de cada departamento haciendo la solicitud a la encargada de bodega general. Esta Orden de Pedido sirve para descargar los mismos de los inventarios perpetuos y así saber cuánto producto sale y entra de la bodega general y bodegas de cada departamento de cocina, restaurante, bar y camarería, la cual se archiva de forma general ya que no hay una carpeta para cada área. Cuando se desea conocer algún dato de algún departamento provoca demoras. No se lleva un archivo digital diario, solamente se realiza un inventario final mensual de las existencias de producto y la inversión con que se inicia cada mes.

Dentro de la empresa no llevan registros ni estadísticas de los productos que consumen los clientes en el restaurante y bar, ya que siempre se compran dos o tres veces al día ciertos insumos.

En recepción se realiza el control por medio de:

- Cuadro de ingresos el cual es reportado en el turno matutino, vespertino y nocturno.
- Cartera de créditos
- Libro de reservaciones de los clientes donde se anota que tipo de habitación requiere el cliente, número de personas, fecha, teléfono, cuantos días se hospedará y anticipo o cancelación del servicio de hospedaje.
- Cuadro mensual del total de clientes
- Libro del Instituto Guatemalteco de Turismo. -INGUAT-
- En la cocina se utiliza una boleta llamada "Hoja de actividad" entregada por la gerente operativa donde se estipulan las actividades a realizar y sirve para solicitar en bodega los insumos necesarios, al final de los eventos se notifica a la encargada de bodega todo lo relacionado al consumo de los mismos.
- Con los empleados también se lleva el registro en un libro de entrada y salida donde especifica el nombre del empleado, descansos y horas extras de cada trabajador, el cual sirve para realizar la planilla quincenal.

#### 1.9.1.1 Contabilidad:

Aquí se lleva el control de los ingresos y egresos de la empresa, de las comandas donde se especifica el pedido del cliente y la cantidad consumida, facturas de hospedaje, restaurante y bar, así como pago de los respectivos impuestos, elaboración de cheques para los respectivos pagos de proveedores, empleados y estado de cuentas de los respectivos bancos.

Según información proporcionada por la encargada de contabilidad, no se realizan estados financieros, presupuestos, proyecciones de ventas ni estadísticas de los ingresos para conocer el movimiento de los diferentes servicios. El control de los

estados financieros es llevado por un contador externo a la empresa quien solo envía los estados de resultados a la accionista mayoritaria y gerente administrativa.

#### 1.9.1.2 Comparación del rendimiento

No existen técnicas definidas, sino diferentes maneras en que las utilizan para llevar el control y sirven para verificar si se cumplen con los objetivos del hotel. Es revisado por la accionista mayoritaria y gerente administrativa para ver cuánto ingresa en dinero en cada departamento, mas no es informado el personal si están cumpliendo con las tareas asignadas.

No se realiza una estadística en donde se marque cómo evoluciona económicamente el hotel, ni para conocer cuál es el producto más vendible y menos vendible para así realizar promociones y aprovechar los recursos con que cuenta el hotel.

En el área de recepción se realiza la comparación con la cantidad de huéspedes que solicitaron el servicio de hospedaje, ya que el libro de reservaciones les sirve para saber si el cliente realiza algún cambio de fecha o solicita más habitaciones.

#### 1.9.1.3 Herramientas:

Las herramientas que se utilizan son:

- ❖ Inventarios perpetuos que se realizan a diario
- ❖ Inventarios mensuales
- ❖ Reporte de proveedores
- ❖ Planillas
- ❖ Libro de bancos

El control de inventarios se lleva de forma escrita, más no en forma digital. Cada una de las herramientas que se utilizan en el hotel sirve para verificar con que productos cuenta cada uno de los departamentos y gastos a realizar durante el mes.

## 1.10 ANALISIS FODA DE HOTEL ASTOR

### 1.10.1 FORTALEZAS

- ❖ Ubicación estratégica: por su cercanía a los atractivos turísticos.
- ❖ Experiencia en el ramo turístico por 92 años de proporcionar servicio en la actividad hotelera.
- ❖ Diversidad de servicios respecto a otros hoteles.
- ❖ Estar clasificado en un hotel de 3 estrellas por el Inguat.
- ❖ Estilo arquitectónico colonial, que lo diferencia de los demás hoteles.
- ❖ Cuenta con edificio propio.

### 1.10.2 DEBILIDADES

- ❖ Carencia de visión y misión de la empresa.
- ❖ Poca publicidad en los medios de comunicación, la cual solo la realizan en fechas importantes.
- ❖ Poca disponibilidad de habitaciones en épocas de festividades.
- ❖ Demasiada rotación de personal en los meses de octubre y noviembre.
- ❖ Falta de elaboración de estados de resultados en el departamento de contabilidad.
- ❖ Carencia de programas de capacitaciones para el personal.
- ❖ Falta de una planificación donde se establezca de forma escrita los planes operativos de cada área.
- ❖ No se cuenta con un manual de funciones.
- ❖ Falta de perfiles de puestos.
- ❖ Carecen de métodos de evaluación del desempeño.

### 1.10.3 OPORTUNIDADES

- ❖ Proporcionar servicios de catering.
- ❖ Implementar eventos especiales Vip en el área de bar: Despedidas de solteras (os), cumpleaños etc.
- ❖ Ampliar el servicio de lavandería: para personas ajenas al hotel, aprovechando el equipo de lavandería, personal disponible y tiempo ocioso.

### 1.10.4 AMENAZAS

- ❖ Reducción de clientes por cambios climáticos, provocando la poca afluencia de huéspedes en los meses de agosto y septiembre.
- ❖ Competencia a nivel nacional: con hoteles que cobran a un costo más bajo sin prestar los diferentes servicios que ofrece el hotel Astor.
- ❖ Inflación en el país: Que afecta la variación de precios en los productos y servicios que se ofrecen en el hotel.
- ❖ Reformas a la legislación fiscal.

### 1.11 Problemas y/o situaciones encontrados en el Hotel Astor de Retalhuleu

Después de haber efectuado entrevistas a la gerente administrativa y algunos empleados de Hotel Astor y de acuerdo a los resultados obtenidos del análisis FODA que forman parte del Diagnostico Administrativo se pudo establecer lo siguiente.

1. Servicio de Catering: Con la experiencia que tiene el hotel se puede aprovechar y extender sus servicios dentro y fuera de la empresa, ofreciendo el servicio de prestación externa del suministro de comida a las empresas de Retalhuleu. Esto sería una gran oportunidad para la empresa ya que en el departamento son pocas las empresas que se dedican a ofrecer este servicio.
2. Carencia de un manual de inducción: En el hotel no existe un manual donde se le indique al nuevo empleado la información necesaria sobre la empresa al momento de integrarse a ella.
3. No cuenta con diseños de puestos: La empresa no tiene perfiles de puestos.
4. Falta de métodos de evaluación de desempeño: El hotel carece de un método para evaluar al personal.
5. Mal funcionamiento del departamento de contabilidad: en el hotel hace falta elaborar estados financieros, presupuestos y proyecciones para saber cuánto se debe invertir para su funcionamiento.
6. Capacitaciones para el departamento de alimentos y bebidas: A los empleados son muy pocas las capacitaciones que se les brinda y en este aspecto no cuentan con programas de los riesgos de contaminación de los alimentos.

## 1.12 Conclusiones del diagnóstico

1. La misión y visión del Hotel Astor no se encuentra a la vista de los empleados y clientes.
2. Los perfiles de cada puesto de trabajo no están establecidos, lo que representa una desventaja competitiva en la selección del recurso humano para el hotel.
3. El hotel necesita crear programas de capacitaciones motivacionales para el personal.
4. De acuerdo a la investigación en el hotel, les falta elaborar métodos para realizar evaluaciones del desempeño de sus empleados, y debido a ello no tiene un claro panorama de la forma en que se desarrollan en sus actividades.
5. En el área de Recursos Humanos, el hotel debe realizar un proceso de integración de personal, ya que el mismo compañero de trabajo es el que capacita al nuevo empleado.
6. El departamento de contabilidad carece de sistema para la elaboración de estados financieros, presupuestos, proyecciones de ventas, estadísticas donde se vea reflejada la situación financiera interna.
7. Se está desaprovechando la oportunidad de implementar otros servicios, así como la ampliación de operaciones.

### 1.13 Recomendaciones del diagnóstico

1. Es importante dar a conocer la misión y visión, así mismo colocarlas en un lugar visible, para que tanto los empleados, clientes y proveedores la conozcan y se sientan identificados con ella.
2. Se deben establecer los perfiles de puestos de trabajo, para así poder contar con personal calificado.
3. Es importante implementar la evaluación de desempeño para conocer el rendimiento y ejecución del puesto para saber en qué se está fallando y retroalimentar al empleado y mejorar el desempeño del recurso humano en la empresa.
4. Se debe desarrollar un plan de capacitación dirigido al personal, donde se den a conocer temas de atención al cliente, relaciones interpersonales, trabajo en equipo lo que contribuirá para mejorar la eficacia y eficiencia de los trabajadores en sus funciones laborales.
5. Es fundamental elaborar el manual de inducción donde se defina de forma clara las funciones de las actividades que se deben elaborar en el puesto de trabajo, y realizar una base de datos para efectuar nuevas contrataciones para el hotel.
6. Es importante que se elaboren los estados financieros internos para conocer la situación financiera y si todos los servicios son rentables.
7. Debe analizarse la conveniencia de proporcionar el servicio de catering, ampliación del servicio de lavandería y eventos especiales en el área de bar.

#### 1.14 Cuadro de priorización de situaciones y/o problemas

Por los resultados obtenidos en el cuadro anterior y en consulta a la Gerente administrativa sobre los problemas y/o situaciones el interés prevaleció sobre un diseño de perfil de puestos y evaluación de desempeño.

CRITERIOS	Servicio de Catering	Manual de inducción	Diseños de puestos	Evaluación de desempeño	Departamento de contabilidad	Capacitaciones alimentos y bebida
Acceso a la información	1	3	3	4	1	2
Accesibilidad de los clientes	2	2	4	4	2	2
Aceptación de mejora	4	4	5	5	3	3
Consideración de presupuesto	2	5	5	5	3	2
Disponibilidad de los empleados	2	5	4	3	2	4
TOTAL	11	19	21	21	11	13

Fuente:

5= Muy importante

4= Importante

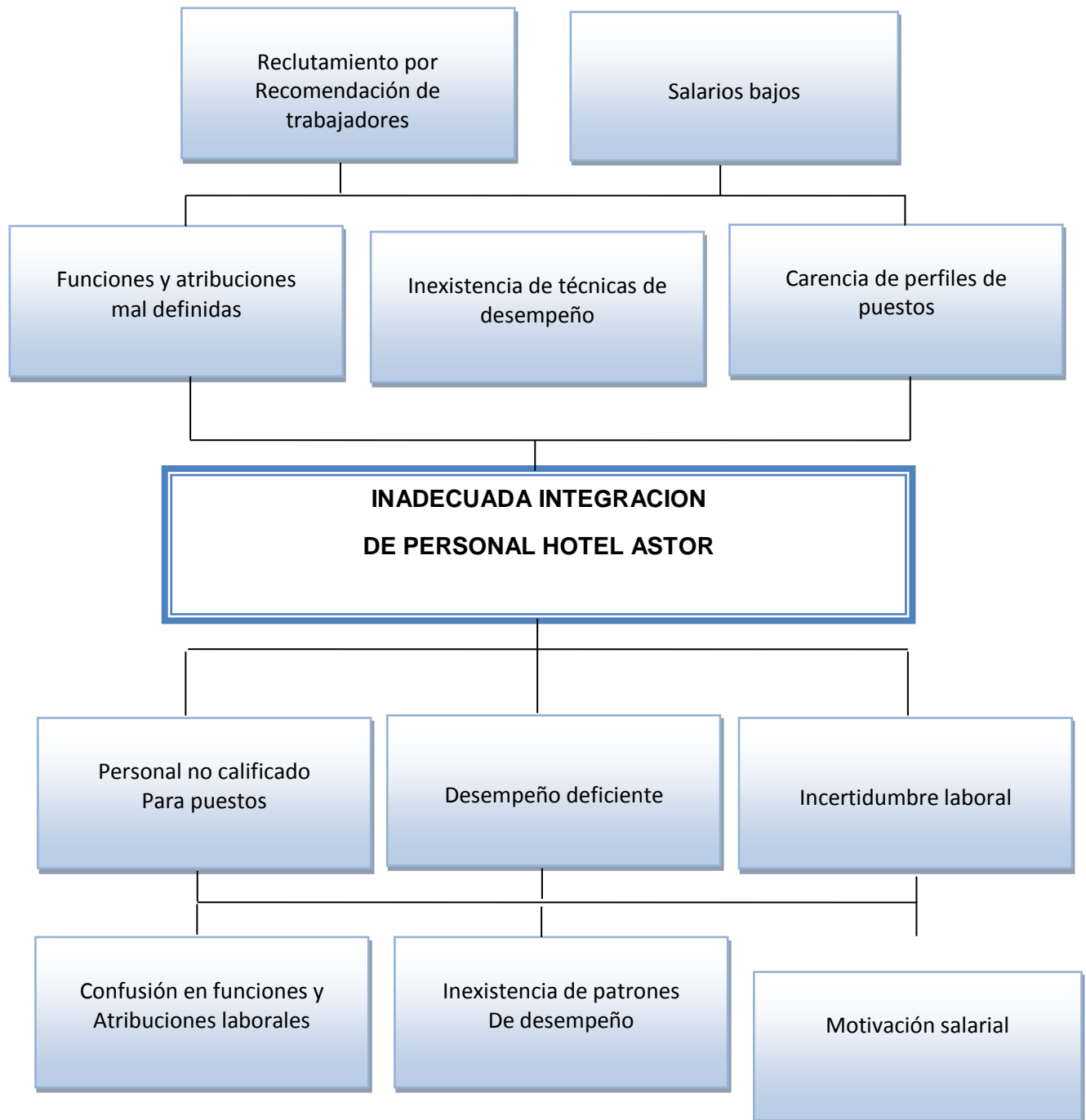
3= Regular

2= Poco importante

1= Nada



1.15. Diagrama causa y efecto de la problemática de Hotel Astor



Fuente: Investigación de campo. 2015

## CAPITULO II

Planificación del Ejercicio Profesional Supervisado y actividades de docencia y extensión.

### 2. Diseño de investigación

2.1 Problema y/o situación: Falta de diseño de puestos y técnicas de evaluación de desempeño.

### 2.2 Planteamiento del problema

Actualmente las tendencias que involucran la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad y la productividad son aspectos que para muchas empresas hoy en día han sido importantes para modernizarse, ser competitivos en el mercado de servicios, contar con personal idóneo, todo lo cual es indispensable para el éxito de las empresas.

Desde sus inicios Hotel Astor ha requerido del personal necesario para brindar sus diferentes servicios a sus clientes, proveedores y empleados, contratando a las personas que van a ocupar un puesto sin llevar a cabo un proceso adecuado de reclutamiento y selección, porque las personas tomadas en cuenta fueron por recomendaciones de las gerentes y de los trabajadores. Así también al realizar la contratación se le informa verbalmente al empleado sobre la descripción de sus funciones según el puesto que vaya a ocupar, pero dicha información no está plasmada en ningún documento sino se indica a criterio de quien los entrevista. Otro aspecto significativo es que no existen técnicas de evaluación de desempeño, sino a través de comparación de desempeño entre trabajadores de la misma actividad, situaciones de disciplina y en base a resultados.

Actualmente no se ha tenido demasiada rotación de personal, y con el crecimiento que ha tenido Hotel Astor y la demanda de sus servicios, es importante la sincronización, coordinación y control interdepartamental. En la actualidad las empresas han implementado diferentes métodos para contratar al personal adecuado para los diferentes puestos, asimismo evaluar el rendimiento laboral para convertirse en una empresa competitiva y comparativa, por lo cual se plantea la siguiente pregunta:

¿De qué forma una mejora en el proceso de incorporación de personal, descripción de puestos y evaluación de desempeño en el Hotel Astor contribuiría a la eficiencia del talento humano?

### 2.3 Objetivo general

Mejorar el proceso de incorporación de personal y evaluación de desempeño que coadyuve a un mejor rendimiento laboral de Hotel Astor en la cabecera departamental de Retalhuleu.

### 2.4 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual del desarrollo del talento humano
- Identificar las funciones y atribuciones de los puestos existentes
- Establecer el proceso actual de reclutamiento, selección, descripción de puestos y evaluación de desempeño
- Elaborar una propuesta de un manual de descripción de puestos y funciones, así como una técnica de evaluación de desempeño de los empleados.

### 2.5 Elemento de estudio:

- TALENTO HUMANO

#### 2.5.1 Definición conceptual:

Chiavenato, (2009) indica que “es el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.”

Dessler, (2006) afirma que “son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”.

#### Definición operacional:

Es la persona o personas que desarrollan satisfactoriamente su trabajo contribuyendo al bien de la empresa, ya sea individual o grupal.

#### 2.5.2 Indicadores

- Reclutamiento, selección y contratación
- Descripción de funciones
- Descripción de puesto
- Evaluación de desempeño

#### Reclutamiento

Para Chiavenato (2009), “es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos”.

#### Selección

Según el autor citado anteriormente, la selección “funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas siendo aquellas que cuentan con la característica deseada”.

### Contratación

Según Ponce ( 2002) “consiste en formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa”.

### Descripción de funciones

Chiavenato (2009), expresa que la descripción del puesto “relaciona de forma breve las tareas, las obligaciones y las responsabilidades del puesto. Es narrativa y expositiva y se ocupa de los aspectos intrínsecos del puesto, es decir de su contenido”.

### Descripción de puesto

Chiavenato (1999), “Un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado”.

### Evaluación de desempeño

El autor mencionado anteriormente indica que “es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que este cumple con los requisitos de trabajo”.

## 2.6 Justificación del problema

En el Hotel Astor no se cuenta con el debido proceso de incorporación de personal, con las tendencias modernas que se dan a diario, la competencia que tiene alrededor suyo, y el crecimiento que ha tenido el hotel en los últimos dos años, por lo que necesita herramientas administrativas para realizar una buena incorporación de personas y de esa manera proporcionar un mejor servicio a los clientes.

## 2.7 Delimitación

### Tiempo

Las diversas fases se realizarán de acuerdo a lo estipulado en el normativo del EPS, pero condicionado a horarios y disponibilidad de atención por los personeros del Hotel Astor.

### Geográfica

La investigación se realizará en el Hotel Astor en el municipio de Retalhuleu del departamento de Retalhuleu.

### Recursos

Humano: Para la recolección de información del diagnóstico se tomó como referencia al talento humano específicamente las Administradoras y el personal operativo.

## 2.8 Metodología

### 2.8.1 Tipo de investigación

El estudio será de tipo descriptivo el cual según Méndez A. (1999) “describe las características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y describe y comprueba la asociación entre las variables “

### 2.8.2 Sujetos de investigación

Las personas que se tomarán como sujetos serán:

Administradora general

Gerente de operaciones

Auxiliar de contabilidad (1)

Encargada de compras (1)

Encargado de bar (1)

Cocineros (2)

Meseros (4)

Recepcionistas (3)

Camareras (2)

Lavandería (1)

Mantenimiento (1)

### 2.8.3 Población

Por ser una población pequeña se tomará el total del personal.

### 2.8.4 Instrumentos de la investigación

Los instrumentos que se utilizarán para recopilar la información serán:

Método de observación

Entrevista a Gerencia

Encuesta a colaboradores

### 2.8.5 Aporte

Con la realización de la investigación se pretende contribuir con el Hotel Astor presentando un diseño de análisis de perfiles de puestos y evaluación de desempeño que le permita a los gerentes contar con una herramienta que les facilitará la selección y contratación del personal, así como poder evaluar su desempeño para ser más competitivos principalmente en el área de servicio.

Así también se espera que el trabajo realizado sea fuente de consulta tanto a personas interesadas en el tema, como a los estudiantes que deseen profundizar en la investigación realizada cuando efectúen trabajos del Ejercicio Profesional Supervisado.

## 2.9 PLAN DE ACTIVIDADES DE DOCENCIA EN HOTEL ASTOR DEL MUNICIPIO DE RETALHULEU

Realización: Instalaciones de Hotel Astor

		RECURSOS				
ACTIVIDAD	OBJETIVO	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS	FECHA	INDICADOR
Capacitación sobre: "La Importancia de la Evaluación de Desempeño a los empleados de Hotel Astor"	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contribuir en el mejoramiento de desempeño de sus actividades laborales.</li> <li>➤ Lograr que el personal conozca la importancia de las evaluaciones</li> </ul>	Licenciada: Carmen María Cifuentes de Moran.  Edna Ajanel	Equipo de computo Mobiliario de Material de apoyo	Propios de la epesista	22-4-15	Actividad realizada
Capacitación sobre: "Que es el desarrollo personal"	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lograr que los empleados conozcan por si mismos sus fortalezas y debilidades.</li> <li>➤ Motivar a los colaboradores a su desarrollo personal</li> </ul>	Licenciada; Ana Luisa Arreaga  Epesista: Edna Ajanel	Equipo de computo Mobiliario	Propios de la epesista	5-5-15	Actividad realizada
Taller sobre: Servicio al cliente"	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Motivar a los colaboradores la importancia de un buen servicio al cliente.</li> <li>➤ Mejorar la comunicación entre empleado y cliente</li> </ul>	Licenciada: Carmen María Cifuentes  Epesista: Edna Ajanel	Equipo de computo Mobiliario	Propios de la epesista	28-5-15	Actividad realizada

## 2.10 PLAN DE ACTIVIDADES DE EXTENSION EN HOTEL ASTOR DEL MUNICIPIO DE RETALHULEU

Realización: Instalaciones del Colegio Mixto Retalhuleu.

		RECURSOS				
ACTIVIDAD	OBJETIVO	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS	FECHA	INDICADOR
Capacitación sobre: "Inducción de Primeros Auxilios A estudiantes de nivel Primaria del Colegio Mixto Retalhuleu"	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Instruir al alumno como ayudar en un accidente dentro de las instalaciones.</li> <li>➤ Enseñar al alumno el sistema de emergencia y como activarlo.</li> </ul>	Invitado: Bombero Voluntario  Epesista: Edna Marleny Ajanel Solís	Equipo de computo Mobiliario	Propios	9-06-15	Actividad realizada
Capacitación sobre: Importancia del Reciclaje a estudiantes de Nivel Básico del Colegio Mixto Retalhuleu	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contribuir con el cuidado del medio ambiente.</li> <li>➤ Diferenciar los desechos orgánicos e inorgánicos</li> </ul>	Epesista: Edna Marleny Ajanel Solis	Equipo de computo Mobiliario		18-06-15	Actividad realizada

### CAPITULO III

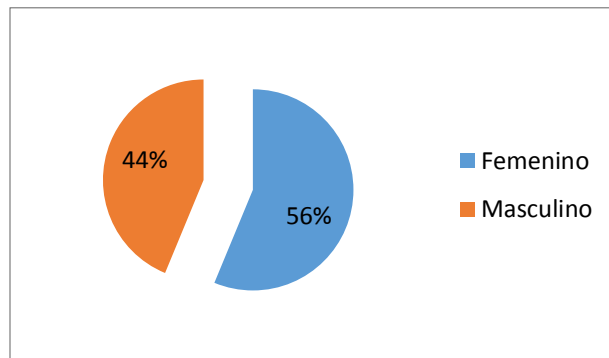
#### Resultados obtenidos

##### 3.1 Encuesta realizada al personal del Hotel Astor.

A continuación, se presenta la información recopilada, según el cuestionario elaborado y que se encuentra en el anexo No. 1

Grafica No. 2

##### 1. Género de la persona encuestada:



Fuente: Investigación de campo. 2015

De acuerdo a la información obtenida y por el tipo de actividad, puede decirse que existe proporcionalidad en lo relacionado al género.

##### 2. Edad de las personas encuestadas:

Cuadro No. 3

Edad	No.	Porcentaje
20 a 25	3	19%
26 a 30	5	31%
31 a 35	2	13%
35 a 40	5	31%
42 o más	1	6%
Total	16	100 %

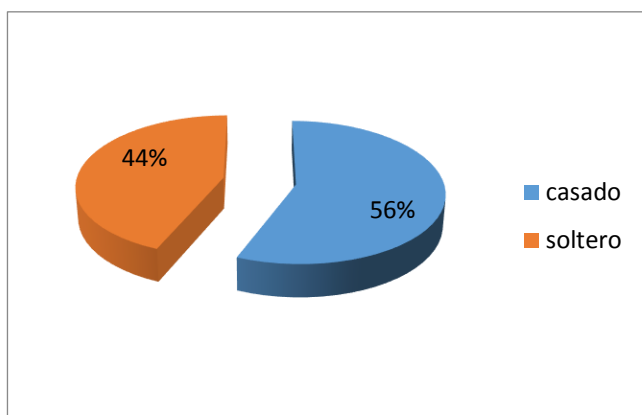
Fuente: Investigación de campo. 2015

De la totalidad de los empleados predominan los que tienen de 26 a 30 años, así como los de 35 a 40 y no labora ningún menor de edad.



Grafica No. 3

3. Estado civil de los encuestados.

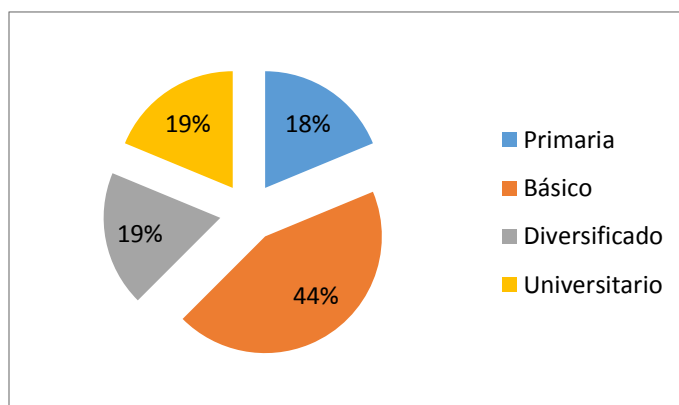


Fuente: Investigación de campo. 2015

Un poco más de la mitad de los empleados son casados. Se estableció que la Gerencia del Hotel toma en cuenta este aspecto para que exista una mayor responsabilidad en el trabajo de ellos

Grafica No.4

4. Escolaridad de los encuestados:

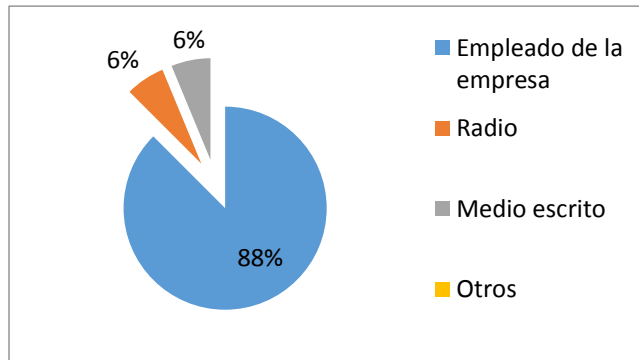


Fuente: Investigación de campo. 2015

Predominan los trabajadores que tienen estudios a nivel básico. El resto en iguales proporciones están en los otros niveles educativos.

Grafica No. 5

5. Por qué medio se enteró de plazas en el Hotel

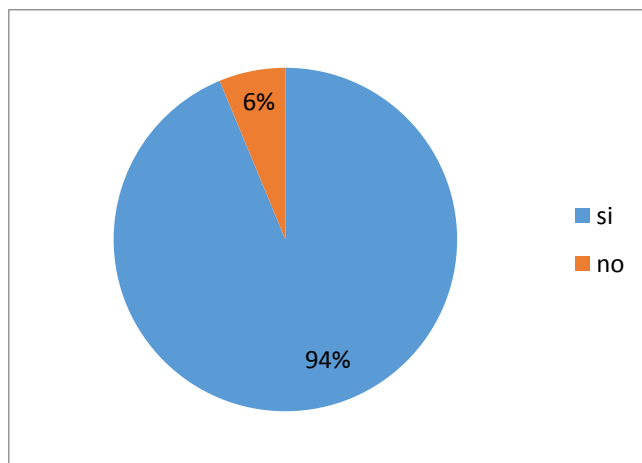


Fuente: Investigación de campo. 2015

Casi el total de empleados se enteraron que existía un puesto vacante a través de un empleado del hotel. No hay mayor influencia de otros medios de comunicación.

Grafica No. 6

6. Presentó curriculum vitae al momento de solicitar información sobre el puesto vacante:



Fuente: Investigación de campo. 2015

A excepción de un trabajador, el resto presentó su curriculum vitae

7. En qué tiempo le dieron la oportunidad de trabajo

Cuadro No.4

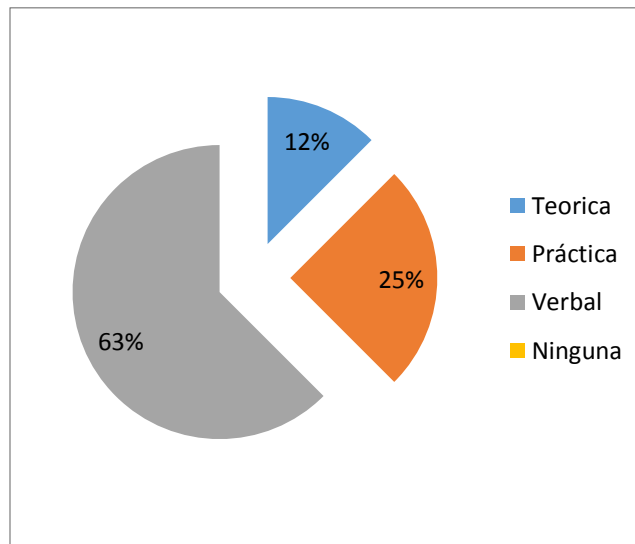
Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 semana	9	56%
1 a 2 semanas	1	6%
2 semanas	3	19%
3 meses	2	13%
1 mes	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Investigación de campo. 2015

Más de la mitad del personal manifestaron que transcurrió menos de una semana para ser contratados y así laborar en el hotel, siguiéndole en importancia, pero no tan significativa, los que esperaron dos semanas.

Grafica No. 7

8. Le realizaron alguna evaluación cuando fue llamado

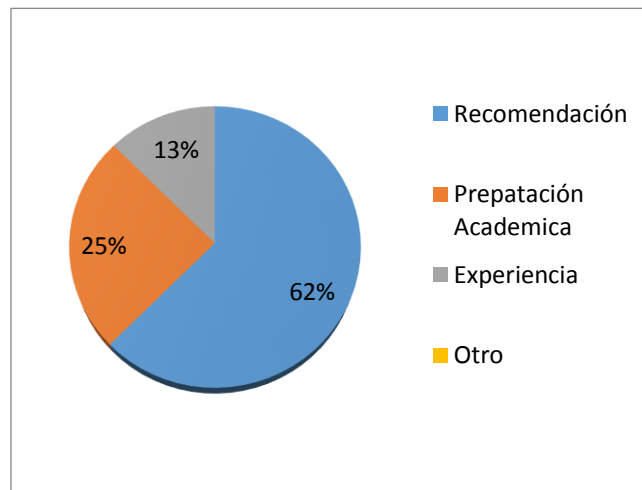


Fuente: Investigación de campo. 2015

De acuerdo a los datos obtenidos se determina que la evaluación que realizan a la mayoría de los empleados es de forma verbal pero una cuarta parte de ellos principalmente del área de alimentos y bebidas se dio en forma práctica.

Grafica No.8

9. Factores que favorecieron su contratación

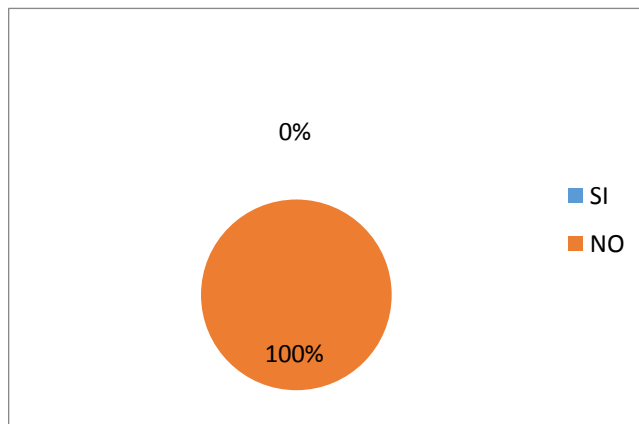


Fuente: Investigación de campo. 2015

La mayoría de los empleados manifestaron que su contratación se debió por recomendación de algún empleado del hotel, siguiéndole en importancia los contratados por su preparación académica.

Grafica No. 9

10. Firmó contrato, al iniciar su relación laboral en el hotel:

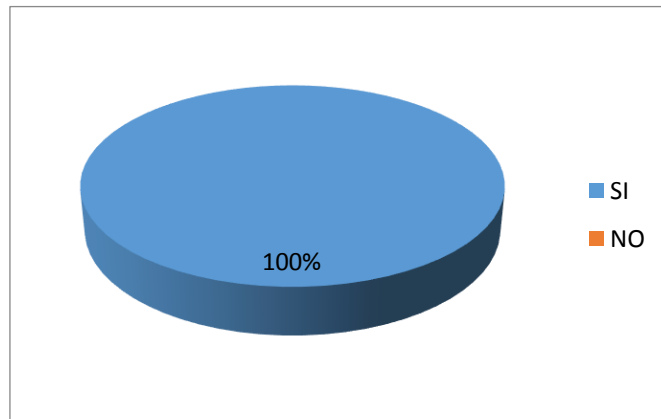


Fuente: Investigación de campo. 2015

Según información obtenida ningún empleado firmó contrato al iniciar su relación laboral con la empresa.

Grafica No.10

11. Le proporcionaron información sobre las funciones a desempeñar

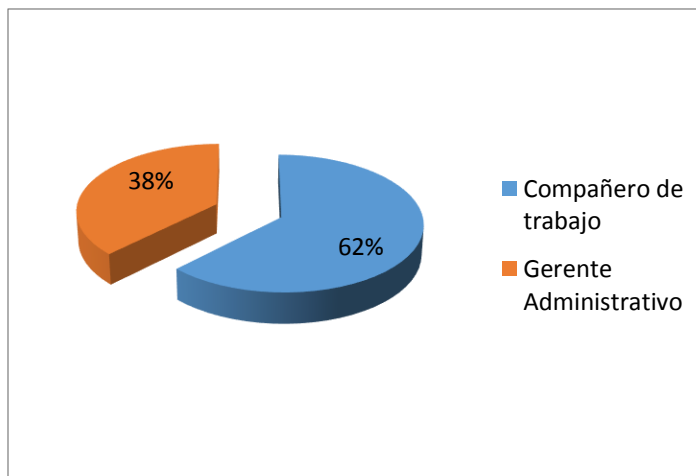


Fuente: Investigación de campo. 2015

Todo el personal manifestó que si se le había informado al respecto.

Grafica No.11

12.1 Persona que le proporcionó información del puesto

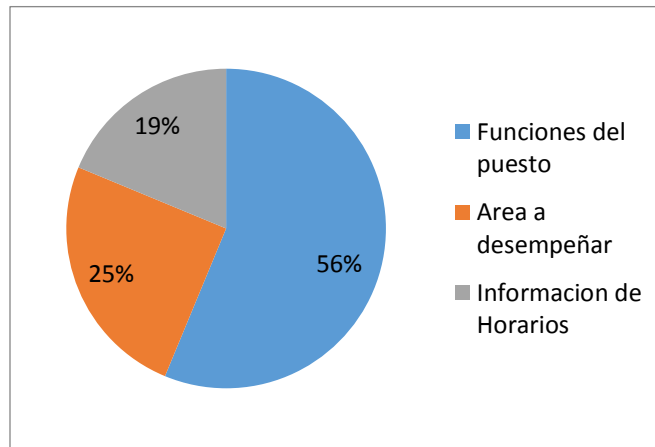


Fuente: Investigación de campo. 2015

La mayoría de veces, proporciona la información sobre el puesto que va ocupar el nuevo empleado el compañero de área, pero hay un sector significativo que indicaron fue la gerente quien les informó.

Grafica No. 12

12.2. En qué consistió la información:

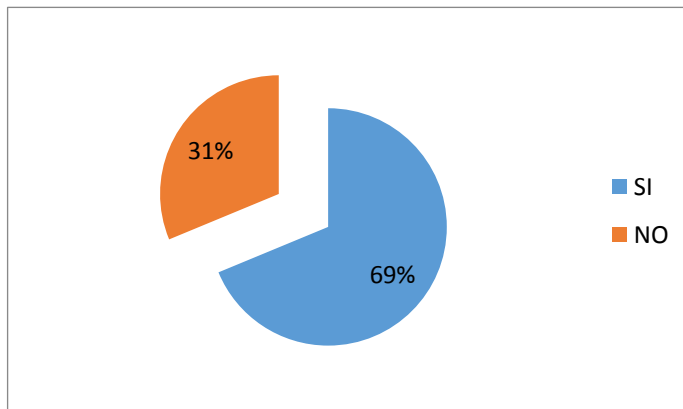


Fuente: Investigación de campo. 2015

La mayoría de empleados indicaron que fue sobre sus funciones laborales, siguiéndoles los que fueron informados sobre su área de trabajo.

Grafica No.13

13. Sus funciones son evaluadas de acuerdo al puesto.



Fuente: Investigación de campo. 2015

Según la mayoría de empleados, si evalúan el desempeño en sus funciones, pero hay un sector significativo que indicó que nunca han utilizado algún instrumento para evaluarlos.

14. Su desempeño laboral en que tiempo es evaluado

Cuadro No. 5

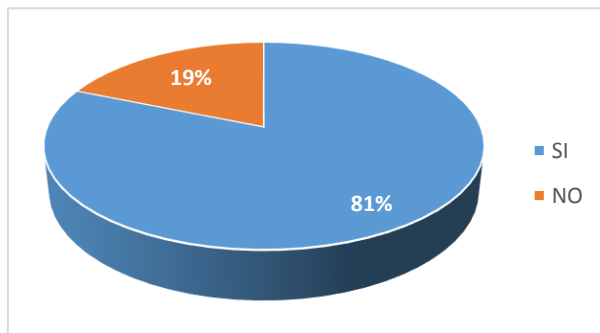
Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
DIARIAMENTE	1	6%
SEMANALMENTE	2	13%
MENSUALMENTE	9	56%
MAS DE 1 MES	4	25%
NUNCA	0	0%
Totales	16	100%

Fuente: Investigación de campo 2015

Un poco más de la mitad ha sido evaluada cada mes, otros expresan que pasa más de un mes para ser evaluados, pero un sector significativo manifiesta que es examinado semanalmente.

Grafica No. 14

15. Recibe capacitaciones periódicamente en la empresa

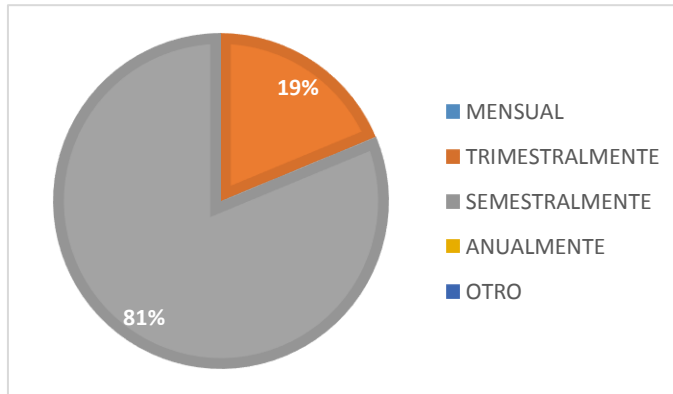


Fuente: Investigación de campo. 2015

En su mayoría reciben capacitación periódica.

Grafica No. 15

16. Indique a cada cuanto recibió capacitaciones

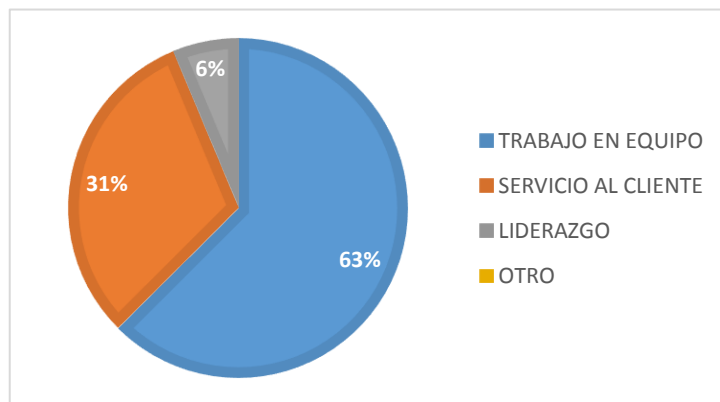


Fuente: Investigación de campo. 2015

Los empleados en su mayoría manifestaron que son capacitados solamente dos veces al año, y el resto indicaron que ha sido trimestralmente.

Grafica No. 16

17. Sobre que tema lo han capacitado



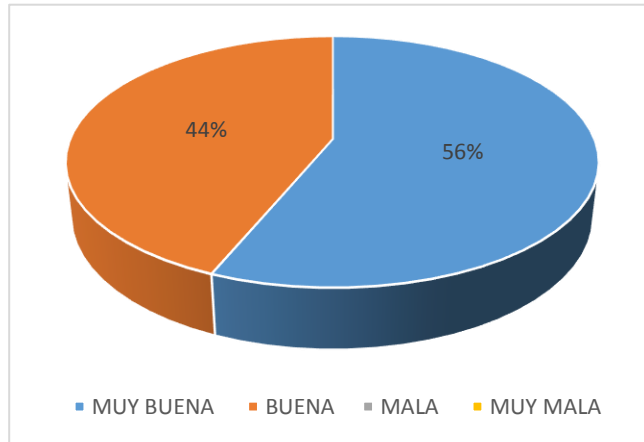
Fuente: Investigación de campo. 2015

El tema que más relevancia tiene es el trabajo en equipo, siguiendole en importancia lo relacionado al servicio al cliente y el liderazgo.



Grafica No. 17

18. Su opinion sobre las capacitaciones recibidas

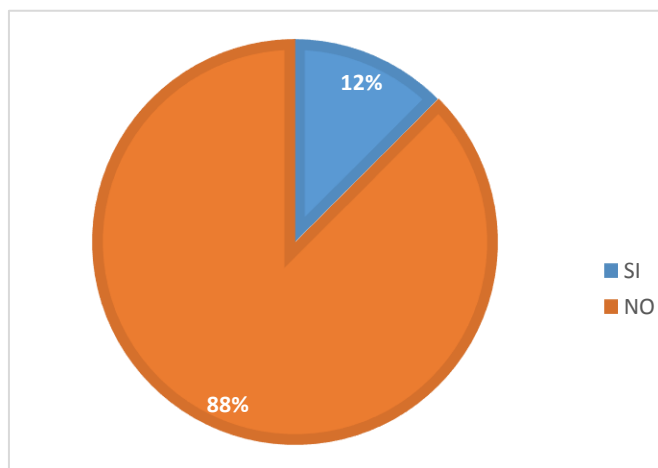


Fuente: Investigación de campo. 2015

La opinión de los empleados es positiva ya que arriba de la mitad expresaron que las capacitaciones son muy buenas y un sector muy similar indicó que son buenas.

Grafica No. 18

19. Ha recibido ascenso a otros puestos

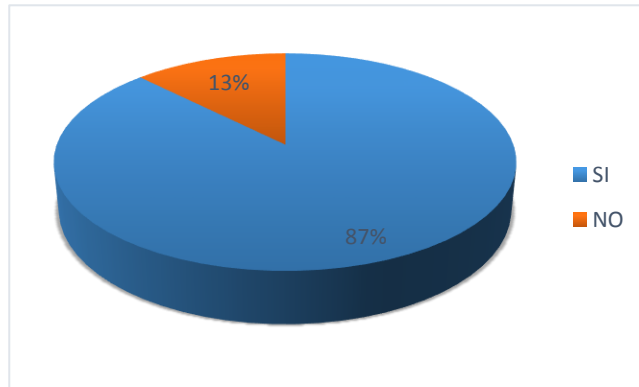


Fuente: Investigación de campo. 2015

En su mayor parte indicaron que no han sido ascendidos a otros puestos, y apenas un sector mínimo indicaron que si lo han logrado.

Grafica No. 19

20. Se le respetan sus funciones

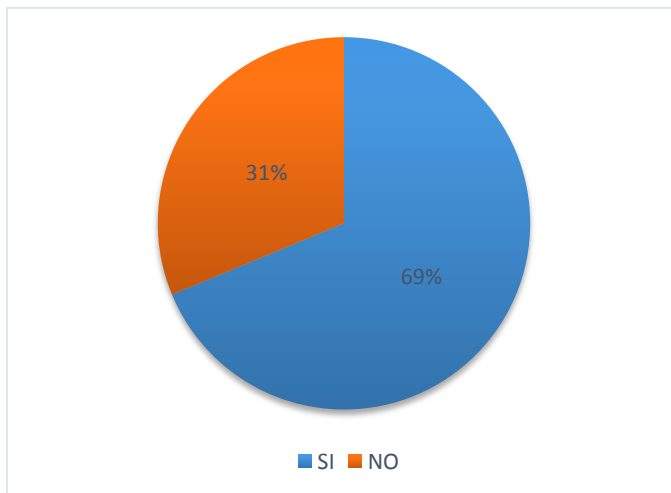


Fuente: Investigación de campo. 2015

Del total de los encuestados, la mayoría expresaron que sus funciones no son respetadas. Es mínimo el número de empleados que opinaron lo contrario.

Grafica No. 20

21. Se le ha rotado a otros puestos:



Fuente: Investigación de campo. 2015

Según datos proporcionados, en su mayoría manifestaron que si han sido rotados a otros puestos.

22. Mencione el departamento donde se le ha rotado

Cuadro No.6

Área	No.	Porcentaje
RECEPCION	4	25%
MESERO	7	44%
LAVANDERIA	1	6%
BODEGA	1	6%
COCINA	3	19%
Total	16	100%

Fuente: Investigación de campo. 2015

Se pudo verificar que los puestos que mayor rotación tienen son los meseros y los empleados del área de recepción.

### 3.2 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

De acuerdo a la información obtenida por medio de la boleta de encuesta realizada a los empleados de Hotel Astor, se estableció que existe una proporcionalidad de género, la mayoría del personal oscila entre los 26 a 40 años y no se contratan menores de edad. La mayor parte de los colaboradores tiene ciclo básico y muy pocos tienen estudios avanzados.

El personal expresó que se enteraba de una plaza vacante por los propios empleados presentando la papelería correspondiente, para iniciar el proceso por medio de entrevistas verbales o bien a través de prácticas consistentes en realización de funciones específicas, llevándose un tiempo prudencial de una semana para finalizar la contratación. Manifestaron también que al ser contratados se les indicaba sus funciones, proporcionando la información correspondiente por un compañero y en pocas ocasiones es la Gerente quien lo hace. Los entrevistados indicaron que se les evalúa mensualmente mas no se le proporciona ningún documento escrito.

Asimismo, indicaron que reciben capacitaciones trimestralmente sobresaliendo el tema trabajo en equipo, seguido por servicio cliente, siendo para ellos de gran importancia manifestando que son muy buenas. Manifestaron además que, si se respetan las funciones de los trabajadores, aunque posteriormente se observó que no es así. Ellos indicaron que hay rotación constante de puestos principalmente los meseros, en recepción y cocina. Es importante mencionar lo expresado por ellos en que pocos han sido ascendidos a otros puestos.

### 3.3 Resultados obtenidos de las actividades de docencia realizadas durante el Ejercicio Profesional Supervisado en el Hotel Astor

#### Resultados de extensión

##### 3.3.1. Tema: Importancia de la Evaluación de desempeño a los empleados de Hotel Astor

Lugar: Hotel Astor

Fecha: 22-04-2015

##### 3.3.1.1 Justificación

La importancia que tiene la evaluación de desempeño en el hotel, es relevante porque de allí depende en gran parte el éxito del trabajo de su personal, y mientras se mida y evalúe este desempeño, se podrán emprender acciones orientadas a mejorar y obtener resultados positivos.

##### 3.3.1.2 Objetivos

###### General

Dar a conocer los diferentes métodos para evaluación de desempeño en el Hotel Astor que les permitan aplicarlos convenientemente y así conocer el rendimiento de sus colaboradores.

###### Específicos

- Informar en qué consiste la evaluación y como ayuda a la empresa.
- Identificar que método pueden el hotel utilizar para medir el rendimiento de sus trabajadores.

##### 3.3.1.3 Desarrollo de la actividad

Se realizó el taller con la asistencia de la gerente administrativa y operativa y el personal de Hotel Astor dando la epesista una breve introducción sobre el tema. La administradora abordó la temática correspondiente, haciendo énfasis en que la evaluación se realiza para medir el rendimiento de sus colaboradores, para valorar las actitudes, comportamiento laboral y el cumplimiento de funciones en su respectivo cargo.

También indicó que uno de los objetivos principales de la evaluación es para corregir y mejorar el desempeño laboral. Explicó también los diferentes métodos más utilizados en el medio hotelero.

###### Responsable:

Edna Marleny Ajanel Solís (Epesista del Centro Universitario de Suroccidente. CUNSUROC).

###### Participantes:

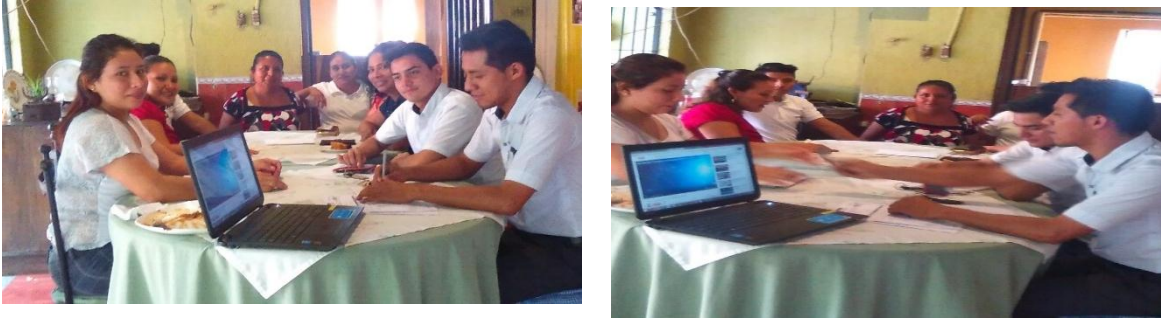
- Gerentes (1)
- Colaboradores

### 3.3.1.4 Obtención de recursos

Para la realización de la capacitación se tuvo la colaboración de:

- Gerente del hotel proporcionando una refacción
- Gastos adicionales por parte del epeista.

Fotografía No1.



Colaboradores recibiendo capacitación

Fotografía No.2



Conclusión de la actividad

### 3.3.2 Tema: “Desarrollo personal”

Lugar: Hotel Astor

Fecha: 05-05-2015

#### 3.3.2.1 Justificación

Es importante que el personal de Hotel Astor, reconozca sus habilidades y actitudes que poseen para el buen funcionamiento de la empresa y para que se sientan bien en su entorno personal y laboral.

#### 3.3.2.2 Objetivos

General

Dar a conocer al personal del Hotel Astor, en qué consiste el desarrollo personal y los beneficios que pueden alcanzar en sus labores y su vida diaria.

Específicos:

- Identificar las fortalezas y debilidades de comportamiento organizacional y personal de los colaboradores.
- Motivar al personal para ser más competitivos.

#### 3.3.2.3 Desarrollo de la actividad

La actividad se realizó con los colaboradores, a través de la epesista quien indicó la importancia del desarrollo personal, destacando que el trabajador debe estar tranquilo consigo mismo, con su entorno personal y laboral, donde el empleado debe gozar de salud y de equilibrio emocional, para poder rendir de forma más exitosa y productiva.

A continuación, la gerente operativa indicó porque es importante este tema, ya que hay personas que, en su ambiente laboral, cuentan insistentemente los minutos que faltan para culminar su jornada. Se sienten hastiados, desmotivados y sin ganas de trabajar, ya que, para mejorar esta actitud del empleado, ella indica que es importante que conozcan sus fortalezas y debilidades para desenvolverse cada día mejor en su área de trabajo ya que para el hotel el talento humano es lo más importante porque ellos son una parte fundamental para el desarrollo personal y de la empresa lo cual es una garantía de crecimiento y competitividad.

Responsable:

Edna Marleny Ajanel Solís (Epesista del Centro Universitario de Suroccidente. CUNSUROC).

Participantes

- Gerentes (1)
- Empleados

#### 3.3.2.4 Obtención de recursos:

Para la realización de la capacitación se tuvo la colaboración de:

- Gerentes del hotel proporcionando una refacción

- Gastos adicionales por parte de la epesista.

Fotografía No.3



Exposición del tema

Fotografía No. 4



Dinámica en grupo

Fotografía No. 5



Conclusión de Actividad

### 3.3.3. Tema: “Servicio al cliente”

Lugar: Hotel Astor

Fecha: 28-05-2015

#### 3.3.3.1 Justificación

Este tema es muy importante para el éxito de cualquier empresa para poder ser diferentes, y conocer las fortalezas en los servicios que ofrece el hotel.

#### 3.3.3.2 Objetivos

General

Lograr que el personal conozca el servicio al cliente como un método muy eficaz para diferenciarse de la competencia, creando una cultura de servicio.

Específicos

- Conocer los tipos de clientes internos y externos del hotel.
- Explicar las diferentes formas de atención a los huéspedes.
- Lograr una comunicación efectiva con el cliente.

#### 3.3.3.3 Desarrollo de la actividad

Se llevó a cabo la capacitación con los gerentes y personal, iniciando la actividad con el concepto del Servicio al Cliente y la importancia que se da en la actualidad enfatizando que la atención debe ser con amabilidad, personalidad y rapidez para que el cliente se vaya contento y así ganar más mercado. También se le indicó las expectativas que el cliente espera en cuanto a un trato de calidad mencionando entre ellos:

- Atención inmediata
- Comprensión de lo que el cliente solicita
- Atención completa y exclusiva
- Trato cortés
- Prontitud en la respuesta o solución de problema
- Eficiencia al prestar el servicio

Así mismo se les enseñó la técnica de presentación del colaborador con los huéspedes y el ofrecimiento de servicios que el Hotel puede brindar.

Responsable:

Edna Marleny Ajanel Solís (Epesista del Centro Universitario de Suroccidente. CUNSUROC).

Participantes

- Gerentes (2)
- Capacitadora: Licenciada Carmen María Cifuentes de Moran
- Colaboradores



### 3.3.3.4 Obtención de recursos

Para la realización de la capacitación se tuvo la colaboración de:

- Gerentes del hotel proporcionando una refacción
- Gastos adicionales por parte de la epesista.

Fotografía No.6. Exposición del tema



Fotografía No.7



Conclusión de actividad

### 3.4 Resultados obtenidos en las actividades de extensión realizadas durante el Ejercicio Profesional Supervisado en el Hotel Astor

3.4.1 Tema: “Inducción de primeros auxilios a estudiantes de nivel primaria”.

Lugar: Colegio Mixto Retalhuleu.

Fecha: 9-06-2015

#### 3.4.2 Justificación

Los estudiantes deben estar informados sobre el tema de los Primeros Auxilios ya que es de gran utilidad que puedan actuar cuando se presenten situaciones que afecten la salud repentinamente y puedan conservar la calma y cordura.

#### 3.4.3 Objetivos

General:

Trasmitir conocimientos generales de Primeros Auxilios a los alumnos para que puedan responder adecuadamente a emergencias que se susciten dentro del establecimiento ó en sus hogares.

Específicos:

- Dar inducción a los alumnos para prevenir accidentes.
- Enseñar a los niños del colegio como activar el sistema de emergencia.

#### 3.4.4 Desarrollo de la actividad

Se efectuó la actividad con los estudiantes de quinto y sexto primaria. Se contó con la colaboración de un bombero de la 11<sup>a</sup>. Compañía establecida en la cabecera municipal de Retalhuleu, quién abordó los temas sobre hemorragias, signos vitales, desmayos, fracturas, quemaduras, fiebre, dolor abdominal, realizando además una pequeña práctica de los temas. Asimismo explicó que para otros casos menos frecuentes que se puedan presentar como por ejemplo, crisis asmáticas, reacciones alérgicas, alumnos diabéticos, o cualquier otro diagnóstico, los padres o responsables deben informar al director del centro de estudios sobre algún caso específico y proporcionar una fotocopia del informe médico, del tratamiento y normas básicas de actuación y medicación, así como su autorización por escrito para que se le asista o administre el tratamiento en caso de necesidad hasta que pueda ser atendido por un profesional en salud.

Responsables

Edna Marleny Ajanel Solís (Epesista del Centro Universitario de Suroccidente. CUNSUROC).

Participantes

- Estudiantes de Quinto Primaria
- Estudiantes de Sexto Primaria
- Maestro de grados
- Representante de los Bomberos Voluntarios

### 3.4.5 Obtención de recursos

Para la realización de la capacitación hubo personas que apoyaron de la siguiente manera:

- Autoridades del colegio quienes brindaron una refacción a los presentes durante la actividad.
- Los demás gastos corrieron por parte de la epesista.

Fotografía No.8



Alumnos recibiendo capacitación

Fotografía No.9



Enseñanza de técnica de atragantamiento (Maniobra de Heimlich)

Fotografía No.10



Conclusión de actividad

3.5. Tema: “Importancia del reciclaje y la no contaminación del Medio Ambiente”, dirigido a estudiantes de nivel básico”.

Lugar: Colegio Mixto Retalhuleu

Fecha: 18-06-2015

#### 3.5.1 Justificación

Se dio la oportunidad de informar a los participantes sobre el reciclaje y la no contaminación del medio ambiente, ya que este permite contribuir con el cuidado de la naturaleza. Es de mucha importancia saber reciclar los objetos y envases, mediante la correcta clasificación de la basura.

#### 3.5.2 Objetivo

General

Comprobar la importancia que el reciclaje aporta para vivir y cuidar el medio ambiente.

Específicos

- Observar los efectos de la contaminación con la destrucción del medio ambiente.
- Reconocer la importancia de reciclar y su relación con la salud de la comunidad.

Identificar los desechos orgánicos e inorgánicos.

#### 3.5.3 Desarrollo de la actividad

Se efectuó la actividad con alumnos del nivel básico, siendo impartida por la epesista, donde se dio a conocer la importancia de reciclar, ya que es una de las actividades cotidianas más sencillas y gratificantes que se pueden llevar a cabo y puede participar cualquier miembro de la familia, incluso los más pequeños para cuidar del medio ambiente.

Se les informó de cinco razones por las que es bueno reciclar y practicarlos:

1. Se ahorra energía y se lucha contra el cambio climático
2. Se utiliza menos materia prima.
3. Fabricación de nuevos productos y hay objetos cotidianos que nacen a partir del reciclaje.
4. Fuentes de trabajo: Porque el proceso de reciclaje de residuos necesita de empresas y personas trabajadoras que recojan los distintos materiales y los clasifiquen.

Asimismo, se dieron pequeños aportes a los alumnos que pueden practicar diariamente en el colegio o en sus hogares.

- No desperdiciar agua
- No arrojar papeles a la calle
- Reciclar correctamente
- No arrojar basura en los ríos.
- Optar por productos que no dañen el planeta.

### Responsables

Edna Marleny Ajanel Solís (Epesista del Centro Universitario de Suroccidente. CUNSUROC)

### Participantes

- Maestros
- Estudiantes

### 3.5.4 Obtención de recursos

Para la realización de la actividad se imprimió trifoliales con la información, para proporcionárselas a los estudiantes.

Fotografía No.11



Disertación del tema

Fotografía No.12



Conclusión de actividad

## CAPITULO IV

### 4.1 SISTEMATIZACION DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO

El Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) es parte del pensum de estudios de la carrera de Administración de Empresa, que inicia con el respectivo curso propedéutico donde se da la participación de los docentes de la carrera, a través de exposiciones, clases magistrales, conferencias, etc.

Para efectuarlo, se seleccionaron tres empresas de las cuales la comisión de EPS seleccionó a la empresa Hotel Astor como centro de práctica la cual se localiza en el municipio de Retalhuleu.

Se inició con la elaboración del diagnóstico administrativo del Hotel, realizando un análisis mediante las diversas técnicas de investigación aplicándola a gerentes, empleados y clientes para recopilar, registrar y analizar la situación actual de la empresa, determinar la problemática o diferentes situaciones que la afectan, realizando un cuadro de ponderación para determinar de forma prioritaria el problema y ofrecer alternativas de solución. De acuerdo a la investigación se determinó que el hotel por aspectos financieros, no cuenta con un área de Recursos Humanos, por lo que la incorporación de personal no lleva el debido proceso, entre ellos, como medir el desempeño laboral de sus colaboradores, por lo cual se trabaja en la propuesta de Mejoramiento del proceso de incorporación de personal, descripción de puestos y evaluación de desempeño de los empleados de Hotel Astor. Se elaboró un instrumento de investigación, boleta de encuesta hacia los empleados, entrevista a gerente administrativo y boleta de descripción y análisis de puesto y evaluación de desempeño. Es importante reconocer que para ello se contó con la colaboración del personal.

Con la información obtenida se procedió a realizar la respectiva tabulación y análisis de cada uno de los aspectos tratados y así determinar lo conveniente para resolver la problemática y contribuir a un mejor desarrollo del personal.

La Universidad de San Carlos de Guatemala y el Centro Universitario del Suroccidente se proyectan a la comunidad desarrollando actividades de docencia y extensión. Dentro de la realización del Ejercicio Profesional Supervisado se efectuaron actividades de docencia en la empresa las cuales fueron autorizadas por la Gerente Administrativa, a pesar de la limitante de tiempo que cuenta el personal, por los diferentes turnos de trabajo ya que en el hotel siempre hay clientes que atender. Se contó con el apoyo del personal realizando tres actividades.

Se abordó primeramente el tema de evaluación de desempeño expuesto por la Gerente Administrativa para dar a conocer la importancia de evaluar al personal y contribuir a un mejor rendimiento laboral. Se continuó con el tema de Desarrollo Personal el cual fue impartido por la gerente operativa, actividad que tuvo como objetivo conocer las fortalezas y debilidades y motivar al personal para desarrollar

sus aptitudes para ser más competitivas mientras el último tema de Servicio al cliente fue disertado por la Licenciada Carmen María de Moran, que fue de mucha importancia para el hotel, capacitando al personal en una mejor atención a los clientes internos y externos.

En cuanto a las actividades de extensión se impartieron en el Colegio Mixto Retalhuleu abordando el tema de Inducción de primeros auxilios a los estudiantes de primaria, con el objetivo que desde temprana edad conozcan, y puedan ayudar en caso de emergencia dentro de la institución como fuera de ella. Así también, fue impartido el tema de importancia del reciclaje y la no contaminación del medio ambiente dirigida a los estudiantes de nivel básico a cargo de la epesista, con el objetivo de hacer conciencia a los jóvenes para cuidar el medio ambiente.

A través del informe final se espera que mediante su adecuada implementación por parte de la empresa se mejore en el uso de las herramientas administrativas y que tenga un mejor desarrollo.

Durante los años de estudios realizados en el Centro Universitario del Suroccidente se obtuvieron conocimientos impartidos por cada uno de los docentes, los cuales fueron aplicados al realizar el Ejercicio Profesional Supervisado, donde se tuvo diferentes experiencias dentro de la empresa como en la convivencia con las actividades de extensión.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

5. 1 Mejora del proceso de incorporación del personal y evaluación de desempeño en el Hotel Astor.

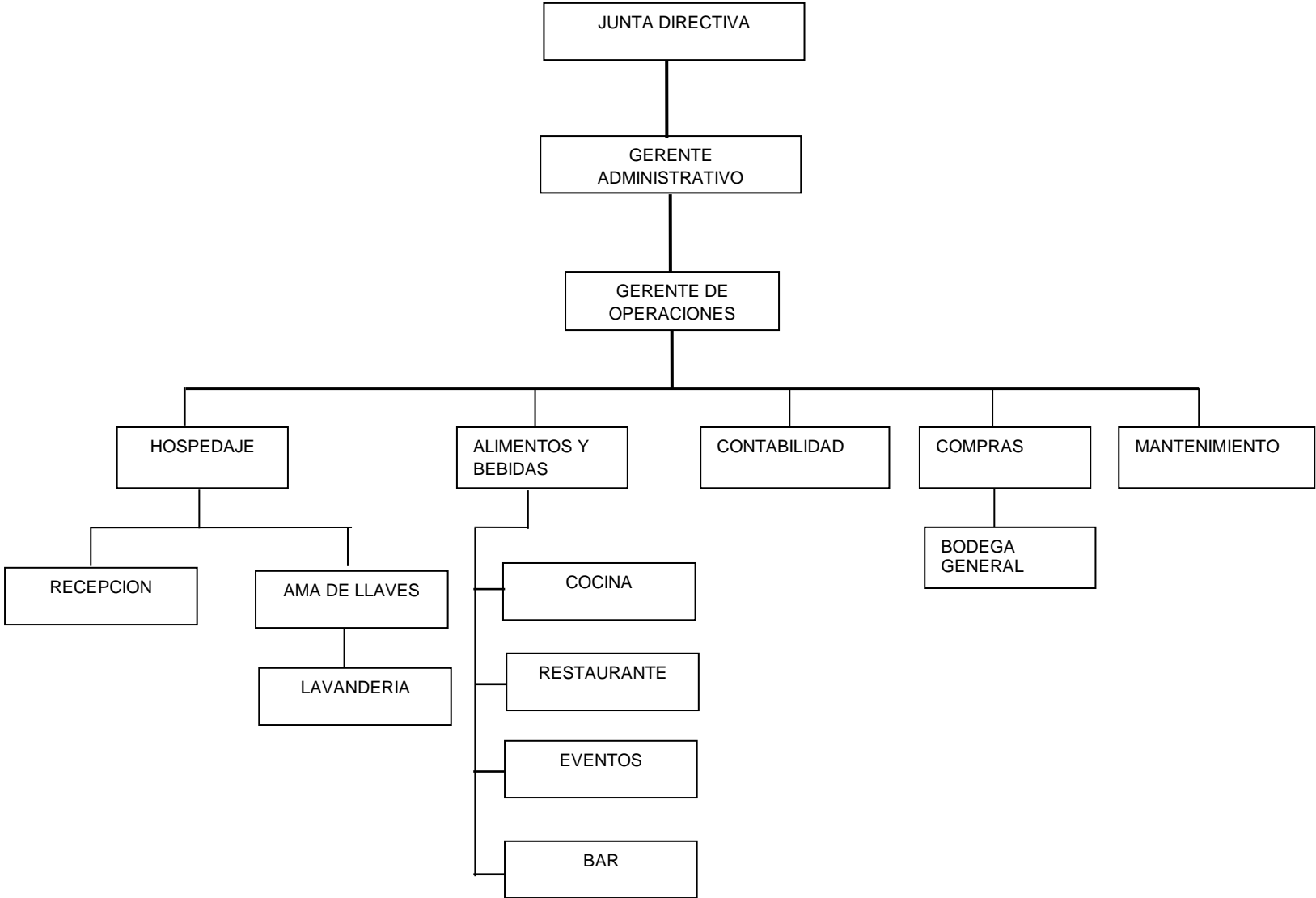
Todas las organizaciones buscan satisfacer las necesidades de sus clientes y para ello el talento humano debe tener un mejoramiento continuo en el cumplimiento y ejecución de las actividades realizadas por sus trabajadores y así alcanzar con efectividad todos los objetivos y metas que se han propuesto. Para lograrlo es importante entre otros aspectos señalar que las descripciones de puestos deben estar claramente establecidas y plasmados por escrito, así mismo debe dársele la debida importancia a la evaluación de desempeño como una de las herramientas fundamentales para contar con el personal idóneo a través de medir adecuadamente su rendimiento y tomar decisiones al respecto.

Como resultado del diagnóstico se pudo determinar que uno de los principales problemas en el Hotel Astor es que no poseen descripciones de puestos ni algún método técnico de evaluación de desempeño establecido para los empleados por lo que esta investigación persigue como objetivo principal presentar una Propuesta de Diseño de Descripciones para Perfiles de Puestos y un Método de Evaluación conveniente al tipo de empresa con la finalidad de que contribuya en lograr una mejor efectividad de las tareas del colaborador, así como que permita orientar a los gerentes sobre estos aspectos específicos.

En el Hotel Astor cuando está disponible una plaza vacante se da a conocer a los empleados que allí laboran, para que recomienden a una persona de su confianza para ocupar el puesto disponible y así se realiza la contratación. No tiene definida las descripciones de puestos donde se especifique los conocimientos, habilidades y capacidades, responsabilidad, obligaciones y condiciones de trabajo, siendo necesario elaborar un manual de puestos que permita seleccionar al personal idóneo partiendo de un organigrama debidamente reestructurado tomando de base el original del Hotel



5.2 Organigrama Hotel Astor



Fuente: Propuesta de epesista.2016

### 5.3 ANALISIS DE DESCRIPCION Y PERFILES DE PUESTOS

#### 1. Generales

Denominación del puesto: Gerente Administrativo

Departamento: Gerencia

Responsable ante: Gerente General

Colaboradores a su cargo: Gerente Operativo

Jornada de trabajo: 9: 00 A.M. A 13:00 P.M. Y 16:00 A 8:00 P.M.

#### 2. Descripción genérica:

- Dirigir y evaluar la gestión de las áreas.
- Realizar de manera cualificada y responsable la dirección control y seguimiento de las actividades contables, administrativas.
- Organizar, dirigir y coordinar el trabajo del personal a su cargo.
- Planificar y organizar los departamentos de contabilidad y gestión administrativa de la empresa.
- Representar y defender la posición de la compañía en Cámaras hoteleras a las que se adhiera la institución.
- Contratar al personal
- Coordinar publicidad y promociones en los departamentos
- Firmar cheques en forma conjunta con el Gerente General.
- Presentar informes de ventas
- Solucionar inconvenientes con los clientes.

#### 3. Descripción analítica:

a.) Funciones diarias: Administración del personal.

b.) Funciones periódicas: presentación de informes, promociones, atención al cliente.

c.) Funciones ocasionales: reuniones con grupos hoteleros.

#### 4. Requerimientos

Escolaridad mínima: Licenciada en Administración de hoteles y Restaurante o carrera afín.

Idiomas: inglés

Experiencia: 3 Años mínimo

Antecedentes penales y policíacos

Capacidad requerida: Computación, Contabilidad, Mercadotecnia y relaciones públicas, conocimiento en gastronomía.

Actitudes personales: Organizada, facilidad de palabra, iniciativa, responsable, honrada.

#### Materiales y equipo

Equipo para operar: Computadora, Dispositivo electrónico de punto de venta (POS) calculadora, planta telefónica.

5. Responsabilidad:

- Confidencialidad por manejo de datos e información financiera.
- Uso de uniforme completo y gafete
- Cumplimiento de los estándares de calidad y de servicio, asimismo con del reglamento interior de trabajo establecido por la institución.
- Conocimiento de la carta de menús de restaurante, bar y pérgola.
- Conocimiento pleno de los servicios con que cuenta el hotel.

6. Perfil

Edad: 25 a 40 años

Género: Femenino

Estado civil: indistinto

Condiciones físicas: buen estado de salud

7. Salud

Exámenes médicos: Tarjeta de salud, pulmones.

## 1. Generales

Denominación del puesto: Gerente de Operaciones

Departamento: Gerencia

Responsable ante: Gerente Administrativa

Colaboradores a su cargo: Personal Operativo

Jornada de trabajo: 8: 00 A.M. a 13:00 P.M. y 16:00 a 9:00 P.M.

## 2. Descripción genérica:

- Administrar al personal (distribución de funciones, Comida de personal. uniformes, horarios)
- Verificar reportes de áreas
- Controlar el libro de asistencia de personal
- Presentar informes de áreas a su cargo
- Presentar promociones de servicios
- Autorizar y justificar horas extras según las políticas del Hotel.
- Realizar el análisis de la competencia, nuevas metodologías de prestación de servicios y atención de clientes.
- Determinar las necesidades estándar de insumos, materiales, recursos humanos del hotel.
- Verificar que las instalaciones estén en buen estado.

## 3. Descripción analítica:

a.) Funciones diarias: Administración del personal, reportes de áreas.

b.) Funciones periódicas: presentación de informes, promociones, atención al cliente.

c.) Funciones ocasionales: Justificación de horas extras, libro de asistencia.

## 4. Requerimientos

Escolaridad mínima: Estudios avanzados de Licenciatura en Administración de hoteles y Restaurantes o carrera afín.

Idiomas: Inglés

Experiencia: 2 Años mínimo

Antecedentes penales y policíacos

Capacidad requerida: Computación, Contabilidad, Mercadotecnia y relaciones públicas, conocimiento en gastronomía.

Actitudes personales: Organizado, facilidad de palabra, iniciativa, extrovertido, responsable, honrado.

## 5. Materiales y equipo

Equipo para operar: Computadora, Dispositivo electrónico de punto de venta (POS), calculadora, planta telefónica.

**6. Responsabilidad**

- Por manejo de datos confidenciales:
- Cumplimiento del objetivo del puesto
- Uso de uniforme completo y gafete
- Cumplimiento de los estándares de calidad y de servicio, asimismo del reglamento interior de trabajo.
- Conocimiento de la carta de menús de eventos, restaurante, bar y pérgola.
- Conocimiento pleno de los servicios con que cuenta el hotel.

**7. Perfil**

Edad: 25 a 50 años

Género: Indistinto

Estado civil: indistinto

Condiciones físicas: buen estado de salud

**8. Salud**

Exámenes médicos: Tarjeta de salud, pulmones

## 1. Generales

Denominación del puesto: Encargada de Contabilidad

Departamento: Contabilidad

Responsable ante: Gerente General

Colaboradores a su cargo: Ninguno

Jornada de trabajo: 8:00 A.M. a 13:00 P.M. Y 15: 00 a 18:00 P.M.

## 2. Descripción genérica:

- Revisar cierres de recepción
- Llevar control de proveedores
- Recibir facturas de proveedores
- Llevar control de cuentas por cobrar
- Realizar pago de impuestos
- Entregar papelería a los diferentes departamentos
- Elaborar cheques y reportes
- Realizar depósitos monetarios
- Pagar a proveedores
- Elaborar estado de resultados mensuales
- Realizar estadísticas de servicios
- Revisar libro de Inguat
- Elaborar certificados de trabajo
- Elaborar y pagar planillas de sueldos
- Elaborar y pagar de planilla de IGSS
- Reportar mensualmente lo relacionado a préstamos al personal

## 3. Descripción analítica:

a.) Funciones diarias: Revisión de cierres de recepción, archivo de papelería, pago a proveedores, realizar depósitos, Actualización de banco.

b.) Funciones periódicas: elaboración de cheques, reporte de cheques, revisión de libro de Inguat, entrega de papelería, reporte de ingresos. Elaboración y presentación mensual de estado de resultados.

c.) Funciones ocasionales: Elaboración de cheques para pago de impuestos, elaboración de certificados trabajo, pago de planillas.

## 4. Requerimientos:

Escolaridad mínima: Perito Contador o 6to. Semestre aprobado en Auditoria o bien en Admón. de empresas o carrera afín.

Conocimientos especiales: Elaboración de costos, presupuestos.

Experiencia: 1 año mínimo

Antecedentes penales y policíacos

Capacidad requerida: Manejo de paquetes de office, herramientas de internet.

Actitudes personales: Honrado, responsable, deseos de superación, iniciativa.

5. Materiales y equipo

Equipo para operar: Computadora, Dispositivo electrónico de punto de venta (POS), calculadora, máquina de escribir

6. Responsabilidad:

- Manejo de cuentas bancarias y datos financieros
- Confidencialidad de información
- Cumplimiento de estándares de calidad y de servicio, asimismo con el reglamento interior de trabajo.
- Conocimiento de la carta de menús de restaurante, bar y pέργola.
- Uso de uniforme y gafete.
- Conocimiento pleno de los servicios con que cuenta el hotel.

7. Perfil

Edad: 24 a 50 años

Género: Femenino

Estado civil: Indistinto

Condiciones físicas: Buen estado de salud

8. Salud

Exámenes médicos: Tarjeta de salud, pulmones

## 1. Generales

Denominación del puesto: Encargada de Recepción

Departamento: Recepción

Responsable ante: Gerente Administrativa

Colaboradores a su cargo: Recepcionistas

Jornada de trabajo: 8:00 A.M. a 13:00 P.M. y 16:00 a 21:00 P.M.

## 2. Descripción genérica de funciones:

- Supervisar el personal a su cargo.
- Verificar reportes de recepcionistas
- Verificar la ocupación y libro de reservas
- Elaborar estadística mensual de hospedaje
- Realizar horarios de turnos de recepción
- Presentar promociones de hospedaje
- Realizar buen manejo de reservaciones en línea.
- Llevar control de correos electrónicos de reservaciones
- Revisar que las habitaciones se encuentren en buenas condiciones
- Realizar corte de caja chica de recepción
- Verificar los créditos de huéspedes
- Llevar el control del ingreso de huéspedes al libro de Inguat
- Elaborar cotizaciones de servicio.

## 3. Descripción analítica:

a.) Funciones diarias: Atención al cliente, control de correos electrónicos, realizar corte de caja, reporte de ocupación, verificar créditos.

b.) Funciones periódicas: Cotizaciones de hospedaje, realizar horarios de personal, revisar habitaciones, realizar promociones, corte caja chica.

c.) Funciones ocasionales: Revisar Libro de Inguat, cubrir turnos debidamente autorizados, presentar estadísticas de hospedaje.

## 4. Requerimientos

Escolaridad mínima: Perito en Admón. de empresas de hoteles, Perito contador o carrera afín.

Idiomas: Inglés

Experiencia: 1 Año mínimo

Antecedentes: penales y policíacos

Capacidad requerida: Computación, Contabilidad, Mercadotecnia y relaciones públicas.

Actitudes personales: Organizada, facilidad de palabra, iniciativa, extrovertida, responsable, honrada.



**5. Materiales y equipo**

Equipo para operar: Computadora, Dispositivo electrónico de punto de venta (POS), calculadora, planta telefónica.

**6. Responsabilidad**

- Por manejo de datos confidenciales:
- Confidencialidad por manejo de datos e información de los clientes.
- Datos financieros
- Uso de uniforme completo y gafete
- Ofrecer un servicio óptimo a la entrada y salida del huésped, buscando que este regrese.
- Cumplimiento de los estándares de calidad y de servicio, asimismo con del reglamento interior de trabajo.
- Conocimiento de la carta de menús de restaurante, bar y pérgola.
- Conocimiento pleno de los servicios con que cuenta el hotel.

**7. Perfil**

Edad: 20 a 40 años

Género: Femenino

Estado civil: indistinto

Condiciones físicas: buen estado de salud

**8. Salud**

Exámenes médicos: Tarjeta de salud, pulmones

## 1. Generales

Denominación del puesto: Recepcionista (Turno I: Matutino, Turno II: Vespertino)

Departamento: Recepción

Responsable ante: Encargada de recepción

Colaboradores a su cargo: Ninguno

Jornada de trabajo: 7:00 A.M. a 3:00 P.M. (Turno I) y 15:00 P.M. a 11:00 P.M. (Turno II)

## 2. Descripción genérica:

- Realizar cobros a los clientes
- Elaborar facturas
- Llevar el control del libro de reservaciones
- Elaborar reporte de cierre de turno digital y manual
- Atender llamadas telefónicas
- Verificar papelería suficiente para evitar contratiempos
- Realizar de cotizaciones de hospedaje
- Realizar el Registro de huéspedes
- Levantar el inventario perpetuo de productos en recepción
- Elaborar reporte mensual de huéspedes
- Realizar corte de caja chica de recepción
- Llevar control de correo electrónico de reservas

## 3. Descripción analítica:

a.) Funciones diarias: cobros, facturación, elaboración de cierre de turno, inventario perpetuo, registro de huéspedes, libro de reservaciones, recibir y realizar llamadas telefónicas, corte de caja.

b.) Funciones periódicas: Cotizaciones de hospedaje

c.) Funciones ocasionales: Turno especial semanal de doce horas. Llevar equipaje de huéspedes en el turno especial. Otras funciones que se le asignen, pero debidamente autorizadas.

## 4. Requerimientos

Escolaridad mínima: Perito en Admón. de empresas de Hotelería o Perito contador

Idiomas: Inglés

Experiencia: 1 Año

Antecedentes penales y policíacos

Capacidad requerida: Conocimientos en Computación, Contabilidad, Mercadotecnia y Relaciones Públicas.

Actitudes personales: Organizado, facilidad de palabra, iniciativa, extrovertido, responsable, honrado.

**5. Materiales y equipo**

Equipo para operar: Computadora, Dispositivo electrónico de punto de venta (POS), calculadora, planta telefónica.

**6. Responsabilidad**

- Confidencialidad por manejo de datos e información de los clientes.
- Manejo de datos financieros
- Uso de uniforme completo y gafete
- Ofrecer un servicio óptimo a la entrada y salida del huésped, buscando que este regrese.
- Cumplir con los estándares de calidad y de servicio, asimismo con el reglamento interior de trabajo establecido por la institución.
- Conocer la carta de menús de restaurante, bar y pέργola.
- Uso de uniforme y gafete.
- Conocer plenamente los servicios con que cuenta el hotel.

**7. Perfil**

Edad: 20 a 40 años

Género: Femenino

Estado civil: indistinto

Condiciones físicas: buen estado de salud

**8. Salud**

Exámenes médicos: Tarjeta de salud, pulmones

## 1. Generales

Denominación del puesto: Recepcionista Nocturno

Departamento: Recepción

Responsable ante: Encargada de Recepción.

Colaboradores a su cargo: Ninguno

Jornada de trabajo: 11: P.M. A 5:00 A.M.

## 2. Descripción genérica de funciones:

- Llevar registro de huéspedes
- Realizar cobros a los clientes
- Elaborar facturas
- Elaborar tickets de desayuno
- Entregar reporte de ocupación diaria
- Elaborar reporte diario de cierre de turno digital y manual
- Actualizar estados de cuenta huéspedes
- Anotar reservaciones en el libro respectivo
- Atender el teléfono por la noche
- Levantar inventario perpetuo de productos
- Realizar Corte de caja chica de recepción
- Verificar la bitácora de los asuntos pendientes del turno

## 3. Descripción analítica:

a.) Funciones diarias: Elaboración de cierre de turno, tickets de desayuno, reporte de ocupación, registro de huéspedes, cobros, facturación.

b.) Funciones periódicas: Ingreso de datos de los huéspedes al libro de Inguat.

c.) Funciones ocasionales: Turno especial semanal de doce horas. Llevar equipaje de huéspedes en el turno especial. Otras funciones que se le asignen, pero debidamente autorizadas.

## 4. Requerimientos

Escolaridad mínima: Perito contador o Perito en Admón. de empresas en Hotelería.

Idiomas: Inglés

Experiencia: 1 año mínimo

Antecedentes penales y policíacos

Capacidad requerida: Conocimientos en Computación, Contabilidad y Mercadotecnia.

Actitudes personales: Organizado, facilidad de palabra, iniciativa, extrovertido.

## 5. Materiales y equipo

Equipo para operar: paquete de office, calculadora Dispositivo electrónico de punto de venta (POS), teléfono, extranet.

## **6. Responsabilidad**

- Confidencialidad por manejo de datos e información de los clientes.
- Servicio al cliente.
- Manejo de datos financieros.
- Uso de uniforme completo y gafete
- Servicio óptimo a la entrada y salida del huésped, buscando que este regrese.
- Cumplimiento de estándares de calidad y de servicio, asimismo con el reglamento interior de trabajo establecido por la institución.
- Conocimiento de la carta de menús de restaurante, bar y pégola.
- Pleno conocimiento de los servicios con que cuenta el hotel.

## **7. Perfil**

Edad: 20 a 40 años

Género: Masculino

Estado civil: indistinto

Condiciones físicas: buen estado de salud

## **8. Salud**

Exámenes médicos: Tarjeta de salud, pulmones

**1. -Generales**

Denominación del puesto: Ama de Llaves

Departamento: Camarería

Responsable ante: Gerente Administrativo

Colaboradores a su cargo: Ninguno

Jornada de trabajo: 8:00 A.M. A 13:00 P.M. A 14:00 P.M. A 17:00 P.M.

**2. Descripción genérica de funciones:**

- Programar las actividades de limpieza de habitaciones y áreas públicas del hotel
- Reportar habitaciones de montaje
- Supervisar el desempeño de labores del personal a su cargo
- Controlar las llaves de camareras y llaves maestras.
- Coadyuvar a mantener en buen estado el funcionamiento y servicio de las habitaciones.
- Realizar el programa de horarios, descansos.
- Limpiar y ordenar las habitaciones asignadas
- Inspeccionar el estado de las habitaciones
- Elaborar pedidos de insumos
- Reportar los desperfectos en habitaciones
- Llevar control de objetos olvidados por huéspedes
- Llevar control de los blancos para conocer el stock.
- Realizar montajes especiales en habitaciones
- Realizar inventarios de camarería y lavandería

**3. Descripción analítica:**

a.) Funciones diarias: Limpieza de habitaciones y áreas públicas, reporte de montaje de habitaciones.

b.) Funciones periódicas: Reporte de desperfectos, realizar horarios, pedidos de insumos, supervisar labores, revisión de habitaciones.

c.) Funciones ocasionales: Montaje especiales, control de objetos olvidados, abrir parqueo, limpieza de baños generales.

**4. Requerimientos:**

Escolaridad mínima: Bachiller en hotelería y turismo o carrera afín

Experiencia: 1 año mínima

Antecedentes: Penales y policíacos

Capacidad requerida: Montajes especiales

Conocimientos en el área de hotelería

Manejo de productos de limpieza.

Elaboración de diferentes tipos de montajes para ocasiones especiales.

Actitudes personales: honestidad, responsabilidad, organizada, puntual, expresión verbal, trabajo en equipo, amabilidad, servicio al cliente.

**5. Materiales y equipo**

Equipo para operar: Lavadoras, secadora, plancha, escobas.

**6. Responsabilidad:**

- Que las habitaciones estén perfectas.
- Almacenamientos de productos
- Mantenimiento de stock de productos.
- Conocimiento amplio de la carta de menú de restaurante, bar y pérgola.
- Conocimiento amplio de los servicios con que cuenta el hotel
- Aseguramiento de una buena comunicación con los demás departamentos del hotel para entregar un servicio de calidad al huésped.
- Uso de uniforme y gafete.
- Cumplimiento de los estándares de calidad y de servicio, así como del reglamento interior de trabajo.

**7. Perfil**

Edad: 20 a 45 años

Género: Femenino

Estado civil: Indistinto

Condiciones físicas: Buen estado de salud

**8. Salud**

Exámenes médicos: Tarjeta de salud, pulmones y preparación de alimentos

**1. Generales**

Denominación del puesto: Camarera

Departamento: Camarería

Responsable ante: Ama de Llaves

Colaboradores a su cargo: Camareras

Jornada de trabajo: 8:00 A.M. A 13:00 P.M. A 14:00 P.M. A 17:00 P.M.

**2. Descripción genérica de funciones:**

- Realizar limpieza y ordenar las habitaciones asignadas
- Limpiar pasillos, así como áreas asignadas por su jefe inmediato
- Inspeccionar el estado de las habitaciones
- Verificar el funcionamiento y el confort de la habitación
- Realizar el informe del estado de las habitaciones que se le asignen
- Solicitar suministros al almacén
- Llevar control de dotación de blancos en habitaciones
- Llevar el control de llaves de piso
- Realizar montajes especiales en habitaciones
- Levantar Inventarios perpetuos

**3. Descripción analítica:**

a.) Funciones diarias: Limpieza, aseo y orden de habitaciones, inspeccionar habitaciones, asear pasillos, informe de habitaciones,

b.) Funciones periódicas: Inventarios perpetuos, solicitar suministros al almacén.

c.) Funciones ocasionales: Montaje de noches, montajes especiales, abrir parqueo, limpieza de baños generales.

**4. Requerimientos:**

Escolaridad mínima: Básico terminado

Experiencia: 1 año mínima

Antecedentes: penales y policíacos

Capacidad requerida:

Tener conocimiento en arreglo y limpieza de habitaciones

Manejo de productos de limpieza

Técnicas de montaje camas y presentación de piezas de menaje y otros elementos.

Operación de equipos y aparatos de uso más común en las habitaciones

Manejo de formularios

Actitudes personales: honestidad, responsabilidad, organizado, puntual, expresión verbal, trabajo en equipo, amabilidad, servicio al cliente.

**5. Materiales y equipo**

Equipo para operar: Lavadoras, secadora, plancha y secadoras.



**6. Responsabilidad:**

- Buen almacenamiento de productos.
  - Mantenimiento de stock de productos.
  - No abrir habitaciones a personas ajenas y no dejar habitaciones abiertas.
  - Cuidar las pertenencias del huésped.
  - Que las habitaciones estén limpias y bien suministradas
  - Conocimiento de la carta de menú de restaurante, bar y pérgola.
  - Conocimiento pleno de los servicios con que cuenta el hotel.
  - Uso de uniforme y gafete.
- Cumplimiento de los estándares de calidad y de servicio, así como del reglamento interior.

**7. Perfil**

Edad: 18 a 45 años

Género: Femenino

Estado civil: Indistinto

Condiciones físicas: Buen estado de salud

**8. Salud**

Exámenes médicos: Tarjeta de salud, pulmones y preparación de alimentos

## **1. Generales**

Denominación del puesto: Lavador

Departamento: Lavandería

Responsable ante: Ama de llaves

Colaboradores a su cargo: Ninguno

Jornada de trabajo: 8:00 A.M. A 13:00 P.M. a 14:00 P.M. A 17:00 P.M.

## **2. Descripción genérica de funciones:**

- Separar blancos, toallas, sabanas, fundas y verificar peso.
- Realizar lavado de blancos, cobertores, cortinas y edredones.
- Planchado y doblado de blancos.
- Realizar paquetes de sabanas, toallas, fundas, mantelería por tamaño.
- Mantener limpio y ordenado el departamento.
- Atención al cliente interno y externo.
- Entregar objetos encontrados en ropa sucia.
- Solicitar suministros al almacén.
- Realizar inventarios de blancos.
- Realizar inventario perpetuo de suministros.
- Realizar informe de lavadas mensuales.

## **3. Descripción analítica:**

a.) Funciones diarias: Separar, lavado y planchado de blanco.

b.) Funciones periódicas: Atención a clientes externos, solicitud de suministros.

c.) Funciones ocasionales: Inventarios de blancos y suministros.

## **4. Requerimientos:**

Escolaridad mínima: Básico terminado

Experiencia: 1 año mínima

Antecedentes: penales y policíacos

Capacidad requerida:

Conocimientos básicos de manejo de equipo de lavandería y uso de productos.

Doblado de blancos

Actitudes personales: honestidad, responsabilidad, organizada, puntual, trabajo en equipo, amabilidad.

## **5. Materiales y equipo**

Equipo para operar: Lavadoras, secadora, plancha, escobas.

#### 6. Responsabilidad:

- Mantenimiento de los carros para el traslado de ropas.
- Tener limpias las máquinas.
- Almacenamiento de productos químicos.
- Mantenimiento de stock de productos
- Conocimiento de la carta de menú de restaurante, bar y pέργola.
- Uso de uniforme y gafete.
- Conocimiento pleno de los servicios con que cuenta el hotel.
- Cumplimiento de los estándares de calidad y de servicio, así como del reglamento interior de trabajo.

#### 7. Perfil

Edad: 20 a 45 años

Género: Femenino

Estado civil: Indistinto

Condiciones físicas: Buen estado de salud

#### 8. Salud

Exámenes médicos: Tarjeta de salud, pulmones y preparación de alimentos.

## 1. Generales

Denominación del puesto: Cocinero ( turno 1 y turno 2)

Departamento: Alimentos y bebidas

Responsable ante: Gerente Operativa

Colaboradores a su cargo: Ayudante de cocina

Jornada de trabajo: 3:00 P.M. a 10:00 P.M.

## 2. Descripción genérica de funciones:

- Conocer los tiempos de cocimiento de los alimentos.
- Aplicar técnicas de hornear.
- Saber los tipos de cortes en las carnes.
- Conocer y aplicar las técnicas para evaluar por medio del olor, color y sabor de los alimentos en mal estado.
- Evitar desperdicios de materia sobrante al elaborar platillos.
- Utilizar las técnicas de almacenamiento de alimentos.
- Supervisar al ayudante de cocina.
- Preparar los alimentos para el servicio de banquetes.
- Realización la decoración y presentación de alimentos.
- Asegurarse de la calidad y sabor de los platillos.
- Preparar las órdenes de los clientes.
- Proporcionar el servicio de buffet en el restaurante.
- Realizar las recetas estándar de la cocina.
- Porcionar insumos.
- Llevar cuaderno de platillos vendidos
- Realizar inventarios perpetuos.
- Solicitar insumos al almacén.

## 3. Descripción analítica:

a.) Funciones diarias: Preparación de alimentos, elaboración de pedidos

b.) Funciones periódicas: Porcionar productos y recepción de insumos, inventarios perpetuos.

c.) Funciones ocasionales: Turno extras debidamente autorizados.

## 4. Requerimientos:

Escolaridad mínima: Chef o Cocinero con experiencia comprobada.

Conocimientos especiales: Repostería

Experiencia: 1 año

Antecedentes penales y policíacos

Capacidad requerida: Conocimientos generales de cocina, preparación de salsas básicas, Normas APPCC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) y Buenas prácticas de manufactura.

Actitudes personales: trabajo en equipo, actitud de compartir experiencia con sus compañeros.

**5. Materiales y equipo**

Equipo para operar: Licuadora, Estufa, Microondas, horno de gas y eléctrico, tostador, batidora.

**6. Responsabilidad:**

Selección de los productos.

Operación de la cocina de forma adecuada.

Presentación de platos.

Conocimiento de la carta de menú de restaurante, bar y pérgola.

Uso de uniforme y gafete.

Conocimiento pleno de los servicios con que cuenta el hotel.

Cumplimiento de los estándares de calidad y de servicio, así como el reglamento interior de trabajo.

**7. Perfil**

Edad: 25 a 50 años

Género: Femenino

Estado civil: indistinto

Condiciones físicas: Buen estado de salud

**8. Salud**

Exámenes médicos: Tarjeta de salud, pulmones y tarjeta de preparación de alimentos

## 1. Generales

Denominación del puesto: Ayudante de cocina

Departamento: Alimentos y bebidas

Responsable ante: Cocinero

Colaboradores a su cargo: ninguno

Jornada de trabajo: 7:00 P.M. a 3:00 P.M.

## 2. Descripción genérica de funciones:

- Responsable de limpieza en el área asignada y apoyo de limpieza general.
- Acomodar, lavar y limpiar loza y cristalería.
- Montar y desmontar buffet.
- Mantener limpio y con bolsas los cestos de basura.
- Lavar y desincrustar estufones y recipientes.
- Limpiar bodegas.
- Realizar lavado de filtros y plancha.
- Cubrir turno cuando sea conveniente.
- Limpiar cámaras de conservación.
- Suministrar buffet constantemente.
- Avisar a sus superiores anomalías\_ que se presenten

## 3. Descripción analítica:

a.) Funciones diarias: Limpieza, lavado y secado de loza y cristalería.

b.) Funciones periódicas: surtir buffet, limpiar bodega, cámaras y estufas.

c.) Funciones ocasionales: Cubrir turnos cuando sea necesario y debidamente autorizados.

## 4. Requerimientos

Escolaridad mínima: Mínimo estudios de educación básica

Conocimientos especiales:

Experiencia: 1 año

Antecedentes penales y policíacos

Capacidad requerida: Conocimientos generales de cocina.

Actitudes personales: Trabajo en equipo, honrado, entusiasta, con iniciativa, buen comportamiento.

## 5. Materiales y equipo

Equipo para operar: Licuadora, Estufa, Microondas, horno de gas y eléctrico, tostador, batidora.

6. Responsabilidad:

- Cumplimiento de objetivos del puesto
- Conocimiento de la carta de menú de restaurante, bar y pégola.
- Uso de uniforme y gafete.
- Conocimiento pleno de los servicios con que cuenta el hotel.
- Cumplimiento de los estándares de calidad y de servicio, así como del reglamento interior de trabajo.

7. Perfil

Edad: 20 a 50 años

Género: Masculino

Estado civil: indistinto

Condiciones físicas: Buen estado de salud

8. Salud

Exámenes médicos: Tarjeta de salud, pulmones y tarjeta de preparación de alimentos

## 1. Generales

Denominación del puesto: Encargada de Meseros

Departamento: Restaurante

Responsable ante: Gerente operativa

Colaboradores a su cargo: meseros de restaurante

Jornada de trabajo: 7:00 A.M. a 15: 00P.M.

## 2. Descripción genérica de funciones:

- Atender a los clientes
- Levantar Inventarios perpetuos
- Elaborar comandas
- Tomar ordenes de pedidos del cliente
- Dar a conocer a meseros de la presentación de platos
- Resolver inconvenientes con clientes en el restaurante
- Elaborar pedidos de insumos
- Realizar montajes especiales para eventos
- Apoyar a los meseros cuando se requiera
- Realizar cobros a clientes
- Supervisar meseros
- Elaborar horarios de meseros

## 3. Descripción analítica:

a.) Funciones diarias: Atender a los clientes, levantado de inventario perpetuo, elaboración de comandas, realización de cobros, elaboración de pedidos de insumos, reporte de horarios de meseros

b.) Funciones periódicas: Traslado de alimentos a cocina, elaboración montajes especiales, supervisión de meseros

c.) Funciones ocasionales: turnos extras cuando se requiera previamente autorizados.

## 4. Requerimientos:

Escolaridad: Bachiller en Hotelería y turismo

Conocimientos especiales: Elaboración de montajes especiales

Experiencia: 1 año mínimo

Antecedentes penales y policiacos

Capacidad requerida: Preparación de bebidas, montajes especiales, habilidad numérica

Actitudes personales: honestidad, responsabilidad, organizado, puntual, expresión verbal, trabajo en equipo, amabilidad, servicio al cliente.



## 5. Materiales y equipo

Equipo para operar: Computadora, cañonera, calculadora, licuadora, microondas, televisores.

## 6. Responsabilidad:

- Buen funcionamiento del servicio en el restaurante.
- Promoción de platillos.
- Elaboración de estadística de platos para promociones.
- Requerimiento de capacitaciones para el personal.
- Mediación de inconvenientes de los clientes.
- Conocimiento de la carta de menú de restaurante, bar y pέργola.
- Uso de uniforme y gafete.
- Conocimiento pleno los servicios con que cuenta el hotel.
- Cumplimiento de estándares de calidad y de servicio, así como del reglamento interior de trabajo.

## 7. Perfil

Edad: 20 a 40 años

Género: Femenino

Estado civil: Indistinto

Condiciones físicas: Buen estado de salud

## 8. Salud

Exámenes médicos: Tarjeta de salud, pulmones y preparación de alimentos

## 1. Generales

Denominación del puesto: Mesero (Turno I matutino, turno II vespertino)

Departamento: Restaurante

Responsable ante: Encargada de meseros

Colaboradores a su cargo: ninguno

Jornada de trabajo: Turno I (07:00 A.M. A 15:00 P.M). Turno II (15:00 P.M. A 10.00 P.M.)

## 2. Descripción genérica de funciones:

- Atender a clientes
- Preparar bebidas
- Realizar inventarios perpetuos
- Limpiar mesas y estaciones de servicio.
- Elaborar comandas de pedidos del cliente
- Trasladar alimentos de cocina al restaurante
- Dar servicio a habitaciones
- Requerir pedidos de insumos en cada turno
- Realizar montajes especiales para eventos
- Realizar cobros a clientes

## 3. Descripción analítica:

a.) Funciones diarias: Atención a los clientes, preparación de bebidas, realización de inventario perpetuo, limpieza del restaurante, elaboración de comandas, realización de cobros a clientes.

b.) Funciones periódicas: elaboración de pedidos de insumos.

c.) Funciones ocasionales: turnos extras cuando se requiera previamente autorizados.

## 4. Requerimientos:

Escolaridad mínima: Bachiller en ciencias y letras

Conocimientos especiales: Preparación de bebidas nacionales y extranjeras y montajes especiales.

Experiencia: 1 año mínima

Antecedentes penales y policíacos

Capacidad requerida: Preparación de bebidas, montajes especiales, habilidad numérica

Actitudes personales: honestidad, responsabilidad, organizado, puntual, expresión verbal, trabajo en equipo, amabilidad, servicio al cliente.

## 5. Materiales y equipo

Equipo para operar: Computadora, Cañonera, calculadora, licuadora, microondas, televisores.

**6. Responsabilidad**

- Conocimiento de la carta de menú de restaurante, bar y pέργola.
- Revisión de stock de productos
- Uso de uniforme y gafete.
- Conocimiento pleno de los servicios con que cuenta el hotel.
- Cumplimiento de estándares de calidad y de servicio, así como el reglamento interior de trabajo.

**7. Perfil**

Edad: 18 a 50 años

Género: Masculino

Estado civil: Indistinto

Condiciones físicas: Buen estado de salud

**8. Salud**

Exámenes médicos: Tarjeta de salud, pulmones y preparación de alimentos.

## 1. Generales

Denominación del puesto: Ejecutiva de Eventos y Banquetes

Departamento: Eventos y Banquetes

Responsable ante: Gerente Administrativo

Colaboradores a su cargo: Cocineros y meseros

Jornada de trabajo: 8:00 P.M. a 1 :00 P.M. y 17:00 P.M. a 20:00 P.M.

## 2. Descripción genérica de funciones:

- Programar y organizar eventos.
- Elaborar cotizaciones a los clientes.
- Realizar eventos del día (instrucciones y procedimientos)
- Elaborar y revisar costos.
- Realizar invitaciones a las instalaciones a clientes potenciales.
- Establecer promociones especiales de temporada.
- Asegurar que el mobiliario, equipo e instalaciones se encuentren en óptimas condiciones de uso, orden y limpieza.
- Realizar juntas mensuales con personal a su cargo
- Efectuar sondeos de la competencia.
- Revisar precios a mayoristas.
- Presentar informes estadísticos de ventas por eventos

## 3. Descripción analítica:

a.) Funciones diarias: Realizar cotizaciones y eventos del día.

b.) Funciones periódicas: Realizar promociones, revisión de precios, elaborar costos.

c.) Funciones ocasionales: efectuar sondeos de la competencia, realizar juntas con personal a su cargo, presentar estadísticas.

## 4. Requerimientos

Escolaridad mínima: Estudios avanzados o Licenciada en Hoteles y restaurante o carrera afín.

Conocimientos especiales: Montajes, decoración de salones.

Experiencia: Mínimo 1 año

Antecedentes: penales y policíacos

Capacidad requerida: Conocimientos generales de cocina, presupuestos

Actitudes personales: Responsable, iniciativa, honestidad, amabilidad, persuasiva, facilidad de palabra.

## 5. Materiales y equipo

Equipo para operar: Computadora, Dispositivo electrónico de punto de venta (POS), cañonera etc.

6. Responsabilidad:

- Cumplimiento con el objetivo del puesto.
- Conocimiento de la carta de menú de restaurante, bar y pégola.
- Uso de uniforme y gafete.
- Conocimiento de los servicios con que cuenta el hotel.
- Cumplimiento de los estándares de calidad y de servicio, así como del reglamento interior de trabajo.

7. Perfil

Edad: 25 a 50 años

Género: Femenino

Estado civil: indistinto

Condiciones físicas: Buen estado de salud

8. Salud

Exámenes médicos: Tarjeta de salud, pulmones y tarjeta de preparación de alimentos.

1. Generales

Denominación del puesto: Encargado de Bar

Departamento: Alimentos y Bebidas

Responsable ante: Gerente Administrativa

Colaboradores a su cargo: meseros

Jornada de trabajo: 11:00 A.M. a 15:00 y 19:00 P.M. a 24:00 A.M.

2. Descripción genérica de funciones:

- Atender a los clientes
- Preparar bebidas
- Levantar inventarios perpetuos
- Elaborar comandas
- Requerir pedidos a bodega general
- Realizar cobros a los clientes
- Conocer la cristalería específica para cada bebida
- Realizar promociones
- Reportar mensualmente los productos consumidos.
- Elaborar recetas estándar de bebidas
- Planificar eventos especiales

3. Descripción analítica:

a.) Funciones diarias: Atención a los clientes, inventarios perpetuos, elaboración de comandas, Solicitar insumos, cobros a clientes, cierre de P.O.S.

b.) Funciones periódicas: Promociones, eventos especiales, reporte mensual de productos, preparación de bebidas.

c.) Funciones ocasionales: turno especial de 12 horas

4. Requerimientos:

Escolaridad mínima: Bartender

Conocimientos especiales: Preparación de bebidas extranjeras

Experiencia: 1 año mínimo

Antecedentes penales y policíacos

Capacidad requerida: Conocimientos de bebidas nacionales y extranjeras, manejo de office, redes sociales, herramientas de internet.

Actitudes personales: honrado, responsable, puntual, trabajo en equipo, iniciativa.

5. Materiales y equipo

Equipo para operar: Computadora, calculadora, licuadora, microondas, aire acondicionado, cañonera.

## 6. Responsabilidad

- Rendimiento en ventas
- Manejo de datos financieros
- Conocimiento de la carta de menús de restaurante, bar y pérgola.
- Cumplimiento de los estándares de calidad y de servicio, asimismo como del reglamento interior de trabajo de la empresa.
- Uso de uniforme y gafete.
- Conocimiento pleno de los servicios con que cuenta el hotel.

## 7. Perfil

Edad: 20 a 50 años

Género: Masculino

Estado civil: Indistinto

Condiciones físicas: Buen estado de salud

## 8. Salud

Exámenes médicos: Tarjeta de salud, pulmones y preparación de alimentos.

1. Generales

Denominación del puesto: Mesero bar

Departamento: Alimentos y bebidas

Responsable de: Encargado de bar

Jornada de trabajo: 11:00 A.M. a 15:00 y 20:00 P.M. a 24:00 A.M.

2. Descripción genérica de funciones:

- Atender a los clientes
- Preparar bebidas
- Mantener la limpieza del área
- Elaborar comandas
- Requerir pedidos a bodega
- Almacenar envases en bodega
- Trasladar alimentos de cocina al área de restaurante
- Dar servicio a habitaciones
- Realizar cobros a los clientes
- Elaborar Cierre de Dispositivo electrónico de punto de venta (POS)
- Almacenar correctamente los productos
- Conocer la cristalería específica para cada bebida

3. Descripción analítica:

a.) Funciones diarias: Atender a los clientes, preparación de bebidas, elaboración de inventario perpetuo, limpieza del bar y elaboración comandas.

b.) Funciones periódicas: elaboración de pedidos a bodega, servicio a habitaciones.

c.) Funciones ocasionales: turnos extras cuando se requiera debidamente autorizadas.

4. Requerimientos:

Escolaridad mínima: Bachiller en hotelería y turismo

Conocimientos especiales: Preparación de bebidas extranjeras

Experiencia: 1 año mínima

Antecedentes penales y policíacos

Capacidad requerida: Conocimientos de toda clase de bebidas nacionales y extranjeras, manejo de office (Excel).

Actitudes personales: honrado, responsable, puntual, trabajo en equipo.

5. Materiales y equipo

Equipo para operar: Computadora, calculadora, licuadora, microondas, aire acondicionado, cañonera.



6. Responsabilidad:

- Conocimiento de la carta de menú de restaurante, bar y pérgola.
- Revisión de stock de productos
- Conocimiento pleno de los servicios que presta el hotel.
- Uso de uniforme y gafete.
- Cumplimiento de estándares de calidad y de servicio, así como del reglamento interior de trabajo de la empresa.

7. Perfil

Edad: 20 a 50 años

Género: Masculino

Estado civil: Indistinto

Condiciones físicas: Buen estado de salud

8. Salud

Exámenes médicos: Tarjeta de salud, pulmones y preparación de alimentos.

## 1. Generales

Denominación del puesto: Encargada de compras

Departamento: Alimentos y Bebidas

Responsable ante: Gerente Administrativa

Colaboradores a su cargo: ninguno

Jornada de trabajo: 7:00 A.M. a 13:00 P.M. a 15:00 P.M. a 18:00 P.M.

## 2. Descripción genérica de funciones:

- Realizar compras a proveedores
- Recibir y entregar productos
- Levantar inventarios mensuales
- Elaborar costos de recetas
- Elaborar inventarios PEPS
- Realizar cotizaciones de compras
- Efectuar pagos de proveedores
- Manejar programa Iracops
- Recibir facturas de proveedores

## 3. Descripción analítica:

a.) Funciones diarias: Realización de compras, recepción y entrega de productos a diferentes áreas, manejo de programa Iracops

b.) Funciones periódicas: levantado de inventarios PEPS, cotizaciones, pago de proveedores, elaboración de costos, recepción de facturas, levantado de inventarios mensuales

c.) Funciones ocasionales: Turnos extras cuando sea requerido debidamente autorizado.

## 4. Requerimientos

Escolaridad mínima: 6to. Semestre de Administración de hoteles y Restaurante ó bien Administración de empresas o carrera afín.

Experiencia: 1 año mínima

Antecedentes: penales y policíacos

Capacidad requerida: Manejo de paquetes de office, herramientas de internet, buenas prácticas de manufacturas, Dispositivo electrónico de punto de venta (POS)

Actitudes personales: honestidad, responsabilidad, organizado, puntual, expresión verbal, trabajo en equipo, amabilidad, servicio al cliente.

## 5. Materiales y equipo

Equipo para operar: Computadora, cañonera, calculadora, congeladores, máquina de café.

6. Responsabilidad:

- Buen almacenamiento de productos
- Mantenimiento del stock de productos.
- Conocimiento de la carta de menú de restaurante, bar y pέργola.
- Uso de uniforme y gafete.
- Conocimiento pleno de los servicios con que cuenta el hotel.
- Cumplimiento de los estándares de calidad y de servicio, así como el reglamento interior de trabajo.

7. Perfil

Edad: 20 a 55 años

Género: Femenino

Estado civil: Indistinto

Condiciones físicas: Buen estado de salud

8. Salud

Exámenes médicos: Tarjeta de salud, pulmones y preparación de alimentos.

1. Generales

Denominación del puesto: Encargado de Mantenimiento

Departamento: Mantenimiento

Responsable ante: Gerente Administrativo

Colaboradores a su cargo: Ninguno

Jornada de trabajo: 9:00 A.M. A 13:00 P.M. y 17:00 P.M. A 21:00 P.M.

2. Descripción genérica de funciones:

- Reparar los desperfectos en las diferentes áreas.
- Verificar el funcionamiento de los equipos eléctricos de refrigeración, cerrajería, entre otros de los diferentes departamentos del hotel.
- Informar a su jefe inmediato la conclusión de cada trabajo.
- Atender las solicitudes de servicio de los huéspedes.
- Realizar mantenimiento de piscina
- Realizar depósitos bancarios
- Cumplir turnos nocturnos programados
- Abrir y cerrar parqueo
- Trasladar equipaje de huéspedes
- Limpiar las áreas públicas
- Reporte de mantenimiento en el hotel.

3. Descripción analítica:

a.) Funciones diarias: Realizar depósitos bancarios, abrir y cerrar parqueo, llevar equipaje, limpieza de áreas públicas.

b.) Funciones periódicas: Reparación de desperfectos, mantenimiento de piscina, compras de material.

c.) Funciones ocasionales: turnos de nocturnos debidamente autorizados, reporte de mantenimiento en el hotel.

4. Requerimientos:

Escolaridad mínima: Bachiller en electricidad y refrigeración o carrera afín

Experiencia: 1 año mínima

Antecedentes: penales y policíacos

Capacidad requerida: Electricidad, plomería, refrigeración

Actitudes personales: honestidad, responsabilidad, organizado, puntual, actitud positiva, expresión verbal, trabajo en equipo, amabilidad y buen comportamiento.

5. Materiales y equipo:

Equipo para operar: Lavadoras, secadora, plancha, congeladores, televisores.

6. Responsabilidad:

- Que el mantenimiento de instalaciones sea adecuado.
- Cuidado y resguardo de la herramienta a su cargo.
- Conocimiento de la carta de menú de restaurante, bar y pέργola.
- Uso de uniforme y gafete.
- Conocimiento pleno de los servicios con que cuenta el hotel.
- Cumplimiento de los estándares de calidad y de servicio, así como del reglamento interior de trabajo.

7. Perfil:

Edad: 18 a 45 años

Género: Masculino

Estado civil: Indistinto

Condiciones físicas: Buen estado de salud

8. Salud:

Exámenes médicos: Tarjeta de salud, pulmones y preparación de alimentos

#### 5.4 Modelos de Evaluación de Desempeño

La evaluación del personal es una herramienta que contribuye a que las empresas se vuelvan altamente productivas ya que a través de esta se logran varios resultados para el éxito de la empresa así como para el empleado, ya que es un proceso por el cual se mide el desempeño de cada trabajador para mantener su competitividad y cumplir con los objetivos del cargo que ocupa, así como la forma en que utiliza los recursos para lograr dichos objetivos, permitiendo además tomar decisiones en relación a la rotación de puestos que se presenten.

De acuerdo a los resultados obtenidos Hotel Astor no cuenta con un método técnico de evaluación de desempeño, siendo importante que el hotel conozca como el empleado está desempeñando su cargo. Debe efectuarse inicialmente después del proceso de inducción, posteriormente pasado el periodo de prueba y periódicamente durante su relación laboral dentro de la empresa.

La periodicidad de este procedimiento a todos los empleados puede ser mensualmente, semestralmente o anualmente, para conocer si cumple con las funciones del puesto, así como en forma continua a través de boletas de opinión. Se realizó un análisis de las diferentes técnicas y se propone al Hotel, el método de escala de graficas de calificación, el cual se considera el más apropiado debido a ese carácter técnico necesario y a la relativa sencillez de su aplicación, el cual consiste en una escala que lista varias características y un rango de valor para cada una. Esta evaluación se le aplica a todo el personal en el cual se califica encerrando en un círculo o marcando la calificación que mejor describa su nivel de desempeño.

Con este método se conocerá como el colaborador realiza sus funciones en el hotel, y así corregir en donde estén fallando en sus labores y retroalimentar para mejorar su efectividad. Respecto al desempeño personal y calidad en el servicio se propone una boleta de opinión con solo las preguntas necesarias y específicas. Es importante mencionar que no se incurre en mayores costos adicionales ya que será información manejada por la Gerencia y el gasto sería mínimo solo por uso de papel e impresión de boletas.

En el Hotel Astor se sugiere evaluar los siguientes criterios:

1. Organización laboral
2. Responsabilidad y puntualidad
3. Habilidades y destrezas
4. Eficiencia laboral
5. Conocimiento
6. Comportamiento
7. Calidad de servicio

A continuación, se presenta el cuestionario específico de la técnica escala de gráfica:

CUADRO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HOTEL ASTOR

<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>		<b>DEPARTAMENTO:</b> _____			<b>AUSENCIAS</b>	<b>DIAS</b>
<b>PUESTO:</b>		<b>FECHA INICIACION:</b> _____			<b>RETARDOS</b>	<b>VECES</b>
<b>Criterios a evaluar</b>	<b>Calificación del desempeño</b>					
Desempeño laborales	0 -5	6-10	11-15	16-20		
<b>Organización laboral:</b> Facilidad de realizar las actividades y la distribución adecuada de los implementos de trabajo.	<input type="checkbox"/> Desorganizado en las actividades que ejecuta.	<input type="checkbox"/> Escasamente organizado en su labor.	<input type="checkbox"/> Parcialmente organizado.	<input type="checkbox"/> Cumple sus labores con la organización.		
<b>Puntualidad:</b> responsabilidad para llevar a cabo sus funciones.	<input type="checkbox"/> Impuntual constantemente.	<input type="checkbox"/> Eventualmente puntual.	<input type="checkbox"/> Muy pocas veces impuntual.	<input type="checkbox"/> Puntual con su trabajo y obligaciones.		
<b>Habilidades y destrezas:</b> capacidad y conocimiento al realizar su trabajo	<input type="checkbox"/> Poca capacidad	<input type="checkbox"/> Capacidad media	<input type="checkbox"/> Capacidad buena	<input type="checkbox"/> Alta capacidad		
<b>Eficiencia laboral:</b> excelencia y calidad de la presentación de los trabajos que se realizan.	<input type="checkbox"/> Deficiente con su labor.	<input type="checkbox"/> Escasamente eficiente	<input type="checkbox"/> Regularmente eficiente	<input type="checkbox"/> Totalmente eficiente		
El <b>conocimiento:</b> Grado de información del cargo que desempeña.	<input type="checkbox"/> Conocimientos nulos del cargo que desempeña.	<input type="checkbox"/> Conocimientos vagos del cargo desempeñado.	<input type="checkbox"/> Conocimiento parcial de sus funciones.	<input type="checkbox"/> Conocimiento total de sus funciones.		
<b>Comportamiento:</b> se adapta a las normas de la empresa.	<input type="checkbox"/> Difícilmente se adapta.	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente se adapta.	<input type="checkbox"/> Frecuentemente se adapta.	<input type="checkbox"/> Fácilmente se adapta.		
<b>Calidad de servicio:</b> dedicación, orden, colaborador, puntualidad	<input type="checkbox"/> Escasa calidad de servicio	<input type="checkbox"/> Calidad de servicio media	<input type="checkbox"/> Buena calidad de servicio	<input type="checkbox"/> Alta calidad de servicio		

Fuente: Propuesta de epesista. 2016. Adaptado de Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3ª. ed). México,DF: MacGraw Hill Interamericana.

Total \_\_\_\_\_

Para obtener el resultado de la evaluación se hará de la siguiente manera:

105 a 140 puntos = Excelente desempeño laboral.

71 - 105 puntos = Buen desempeño laboral.

36 - 70 puntos = Regular desempeño laboral.

0 - 35 puntos = Deficiente desempeño laboral.

Con el método de evaluación de desempeño, el Hotel Astor podrá evaluar y retroalimentar a su personal para un mejor servicio. Les servirá a los gerentes para identificar al personal eficiente en cada puesto y determinar si los empleados cumplen con los objetivos propuestos y dependiendo de los resultados obtenidos podrá motivarlos y lograr así desarrollar de forma eficaz y efectiva las actividades de los diversos puestos y poder desarrollarse en su trabajo, así como beneficios para el hotel a través de una mayor productividad y alto rendimiento para coadyuvar al logro de las metas deseadas.

A continuación, se presenta este modelo de evaluación:



Cuadro No.8 Modelo No.1 Evaluación de desempeño Hotel Astor

<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b> MILTON PEREZ		<b>DEPARTAMENTO:</b> RECEPCION			<b>AUSENCIAS</b> 2 <b>DIAS</b> 2
<b>PUESTO:</b> RECEPCIONISTA NOCTURNO		<b>FECHA INICIACION:</b> 2011		<b>RETARDOS</b> 0	<b>VECES</b> 2
<b>Criterios a evaluar</b>	<b>Calificación del desempeño</b>				
Desempeño laborales	0 -5	6-10	11-15	16-20	
<b>Organización laboral:</b> Facilidad de realizar las actividades y la distribución adecuada de los implementos de trabajo.	<input type="checkbox"/> Desorganizado en las actividades que ejecuta.	<input checked="" type="checkbox"/> 8 Escasamente organizado en su labor.	<input type="checkbox"/> Parcialmente organizado.	<input type="checkbox"/> Cumple sus labores con la organización.	
<b>Puntualidad:</b> responsabilidad para llevar a cabo sus funciones.	<input type="checkbox"/> Impuntual constantemente.	<input checked="" type="checkbox"/> 8 Eventualmente puntual.	<input type="checkbox"/> Muy pocas veces impuntual.	<input type="checkbox"/> Puntual con su trabajo y obligaciones.	
<b>Habilidades y destrezas:</b> capacidad y conocimiento al realizar su trabajo	<input type="checkbox"/> Poca capacidad	<input checked="" type="checkbox"/> 9 Capacidad media	<input type="checkbox"/> Capacidad buena	<input type="checkbox"/> Alta capacidad	
<b>Eficiencia laboral:</b> excelencia y calidad de la presentación de los trabajos que se realizan.	<input type="checkbox"/> Deficiente con su labor.	<input checked="" type="checkbox"/> 9 Escasamente eficiente	<input type="checkbox"/> Regularmente eficiente	<input type="checkbox"/> Totalmente eficiente	
<b>El conocimiento:</b> Grado de información del cargo que desempeña.	<input type="checkbox"/> Conocimientos nulos del cargo que desempeña.	<input type="checkbox"/> Conocimientos vagos del cargo desempeñado.	<input checked="" type="checkbox"/> 11 Conocimiento parcial de sus funciones.	<input type="checkbox"/> Conocimiento total de sus funciones.	
<b>Comportamiento:</b> se adapta a las normas de la empresa.	<input type="checkbox"/> Difícilmente se adapta.	<input checked="" type="checkbox"/> 10 Ocasionalmente se adapta.	<input type="checkbox"/> Frecuentemente se adapta.	<input type="checkbox"/> Fácilmente se adapta.	
<b>Calidad de servicio:</b> dedicación, orden, colaborador, puntualidad	<input type="checkbox"/> Escasa calidad de servicio	<input type="checkbox"/> Calidad de servicio media	<input checked="" type="checkbox"/> 12 Buena calidad de servicio	<input type="checkbox"/> Alta calidad de servicio	

Fuente: Propuesta de epesista. 2016. Adaptado de Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3ª. ed). México,DF: MacGraw Hill Interamericana

Total **88**

La puntuación obtenida es de 88 puntos lo que indica que el empleado está plasmando un buen desempeño laboral, por lo cual es importante retroalimentar los aspectos en los que está baja la calificación, debido a los diferentes servicios que ofrece el hotel, ya que el puntaje en el área de servicio debe ser alto.

### Cuadro No. 9

#### Modelo No.2 de evaluación de desempeño Hotel Astor

<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b> CARLOS CIFUENTES		<b>DEPARTAMENTO:</b> MANTENIMIENTO <b>AUSENCIAS</b> 4 <b>DÍAS</b> 5		
<b>PUESTO:</b> ENCARGADO DE MANTENIMIENTO		<b>FECHA INICIACION:</b> 2012 <b>RETARDOS</b> 8 <b>VECES</b> 2		
<b>Criterios a evaluar</b>	<b>Calificación del desempeño</b>			
Desempeño laborales	0-5	6-10	11-15	16-20
<b>Organización laboral:</b> Facilidad de realizar las actividades y la distribución adecuada de los implementos de trabajo.	<input type="checkbox"/> Desorganizado en las actividades que ejecuta.	<input checked="" type="checkbox"/> 7 Escasamente organizado en su labor.	<input type="checkbox"/> Parcialmente organizado.	<input type="checkbox"/> Cumple sus labores con la organización.
<b>Puntualidad:</b> responsabilidad para llevar a cabo sus funciones.	<input type="checkbox"/> Impuntual constantemente.	<input type="checkbox"/> Eventualmente puntual.	<input checked="" type="checkbox"/> 14 Muy pocas veces impuntual.	<input type="checkbox"/> Puntual con su trabajo y obligaciones.
<b>Habilidades y destrezas:</b> capacidad y conocimiento al realizar su trabajo	<input type="checkbox"/> Poca capacidad	<input checked="" type="checkbox"/> 9 Capacidad media	<input type="checkbox"/> Capacidad buena	<input type="checkbox"/> Alta capacidad
<b>Eficiencia laboral:</b> excelencia y calidad de la presentación de los trabajos que se realizan.	<input type="checkbox"/> Deficiente con su labor.	<input type="checkbox"/> Escasamente eficiente	<input checked="" type="checkbox"/> 11 Regularmente eficiente	<input type="checkbox"/> Totalmente eficiente
<b>El conocimiento:</b> Grado de información del cargo que desempeña.	<input type="checkbox"/> Conocimientos nulos del cargo que desempeña.	<input checked="" type="checkbox"/> 10 Conocimientos vagos del cargo desempeñado.	<input type="checkbox"/> Conocimiento parcial de sus funciones.	<input type="checkbox"/> Conocimiento total de sus funciones.
<b>Comportamiento:</b> se adapta a las normas de la empresa.	<input type="checkbox"/> Difícilmente se adapta.	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente se adapta.	<input checked="" type="checkbox"/> 12 Frecuentemente se adapta.	<input type="checkbox"/> Fácilmente se adapta.
<b>Calidad de servicio:</b> dedicación, orden, colaborador, puntualidad	<input type="checkbox"/> Escasa calidad de servicio	<input type="checkbox"/> Calidad de servicio media	<input checked="" type="checkbox"/> 14 Buena calidad de servicio	<input type="checkbox"/> Alta calidad de servicio

Fuente: Propuesta de epesista. 2016. Adaptado de Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3ª. ed). México,DF: MacGraw Hill Interamericana


**Total 67**

La puntuación obtenida es de 67 puntos lo que indica que el empleado tiene un desempeño regular, el cual no es de beneficio para el hotel, ya que retrasa sus funciones, provocando un deficiente servicio a los clientes y sus compañeros de trabajo, quedando a criterio de la Gerente tomar la decisión de prescindir de sus servicios.

A continuación, se presenta la boleta para medición de desempeño de servicio brindado:

### Cuadro No.10

Boleta de Evaluación de desempeño (Realizado por clientes)

		<b>Muy</b> <b>Bueno Bueno Regular Malo</b>			
<b>Servicio:</b>					
<b>Hospedaje</b>					
La atención del personal de recepción		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prontitud en el servicio		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesía del personal del hotel		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención telefónica		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesía del personal de camarería		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Restaurante</b>					
Calidad de los alimentos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prontitud en el servicio		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio y cortesía del personal		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Montaje , ambiente y limpieza de los restaurantes		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Eventos</b>					
Atención y coordinación de su evento		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza y montaje del salón de conferencias?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesía del personal		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Qué podemos hacer para mejorar y atenderlo de mejor manera:</b>					

Fuente: Propuesta de epesista. 2016

## Conclusiones

1. En el hotel Astor no se encuentra a la vista de empleados y clientes la misión y visión, faltando establecer el debido organigrama.
2. El proceso de integración de personal en el hotel no es el adecuado para seleccionar al personal idóneo.
3. Los diseños de perfiles de puestos faltan establecerlos, lo cual afecta principalmente para realizar una debida contratación, asimismo establecer un método de evaluación de desempeño.
4. Generalmente quien proporciona la información sobre sus funciones a realizar de forma verbal es de parte de un compañero de trabajo y ocasionalmente por la gerente administrativa.
5. Se utiliza el método de comparación de pares para la evaluación de desempeño de los colaboradores, pero se carece de una técnica de evaluación específica para conocer de mejor forma su desempeño y contribuir a una mayor competitividad en el mercado de servicio.
6. Las evaluaciones que se realizan a los empleados sobre su desempeño son de forma mensual, aunque específicamente en el área de restaurante se efectúan semanalmente.
7. Las capacitaciones al personal se realizan dos veces al año relacionados a los temas, "Servicio al cliente, Liderazgo y Trabajo en equipo".
8. Con la constancia rotación de personal, crea inconvenientes al no realizar bien sus funciones en cada puesto que ocupan, así como incertidumbre en su relación laboral.

## Recomendaciones

1. Es importante dar a conocer la misión y visión del Hotel y darla a conocer a empleados y clientes, sugiriéndose establecer la estructura organizativa por medio de un organigrama de escalas.
2. Es fundamental que Hotel Astor realice debidamente la integración de personal, para reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo para cada puesto.
3. Es conveniente tomar en cuenta los diseños y perfiles de puestos propuesto para realizar el reclutamiento debido para ocupar las plazas vacantes, asimismo debe utilizarse el modelo de evaluación de desempeño sugerido.
4. Se necesita proveer una copia completa de los perfiles de puestos y que esté a la total disposición de cada unidad, gerencia, departamento y sección, para que sea fuente de consulta y por ende obtener un enriquecimiento personal y global.
5. Se estableció el método de evaluación de desempeño por escala de graficas a Hotel Astor con la finalidad de tener un personal altamente competitivo, el cual debe ser revisado periódicamente para tener un mejor desempeño.
6. Se sugiere evaluar semestral o trimestralmente al personal para medir su rendimiento, y retroalimentar para tener mayor efectividad al realizar sus funciones.
7. Es conveniente que el hotel les dé la debida importancia a las capacitaciones a los colaboradores, realizándose más constantemente, enfocándose en el tema de servicio al cliente.
8. Debe proporcionarse la confianza al personal a través de sentirse en un ambiente de estabilidad laboral lo que será fuente de motivación y de mayor identificación con la empresa.

## Referencias bibliográficas

1. Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2004). *Estadística para Administración y Economía*. (8a. ed.). México, DF: Internacional Thomson.
2. Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. (2ª. ed.). México, DF: Prentice Hall.
3. Cabezas, H. (2006). *Metodología de la Investigación*. Guatemala, Guatemala: Piedra Santa .
4. Chavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª. ed.). México, DF: McGraw Hill.
5. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ª. ed.). México DF: MacGraw Hill Interamericana.
6. Coulter, M., & Robbins, S. (2005). *Administración*. (8ª. ed.). México, DF: Pearson Education.
7. Coulter, M., & Robbins, S. (2010). *Administración*. (10ma ed.). México, DF: Pearson Education.
8. Hellriegel, D., Slocum, J., & Jackson, S. (2010). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. (11ª. ed.). México, DF: Cengage Learning.
9. Instituto Guatemalteco de Turismo (2016). *Boletín estadístico 2015*. Recuperado <http://www.inguat.gob.gt/estadísticas/boletines-estadísticos/2015.php>

10. Instituto Nacional de Estadística (2010) *Proyecciones de población*. Recuperado <https://ine.gob.gt/index.php/estadísticas>
11. Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*. (13<sup>a</sup>. ed.). México, DF: McGraw Hill.
12. Levin, Rubin, Balderas. (2004). *Estadística para Administración y Economía*. (7<sup>a</sup>. ed.). México, DF: Prentice Hall
13. Propedéutico EPS. (2011). *Administración de Empresas. Cunsuroc/Usac. Guatemala*



Vo.Bo. M.Sc. Ana Teresa de González  
Bibliotecaria CUNSUROC





ANEXO No. 1  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAZATENANGO SUCHITEPÉQUEZ  
BOLETA DE ENCUESTA



Indicaciones: A continuación, se le presenta una boleta de encuesta, favor responder conforme la pregunta, las respuestas se utilizarán con fines académicos.

1. Género:

Masculino  Femenino

2. Edad :(años)

20 a 25  26 a 30  31 a 35  36 a 40  42 ó más

3. Estado Civil:

Soltero  Casado

4. Escolaridad:

Primaria  Básico  Diversificado  Universitario

5. ¿Cómo se enteró que existía un puesto vacante en el hotel?

Empleado de la empresa  Radio  Medio escrito

Otros \_\_\_\_\_

6. Presento curriculum vitae al momento de solicitar información sobre el puesto vacante

Sí  No

7. ¿Cuánto tiempo transcurrió para darle la oportunidad de trabajo?

Menos de 1 semana  de 1 a 2 semanas  2 semanas   
Más tiempo: \_\_\_\_\_

8. Cuando fue llamado ¿qué tipo de evaluación le realizaron?

Teórica  Práctica  Verbal  Ninguna

9. ¿Qué factor considera que favoreció su contratación?

Recomendación  Preparación Académica  Experiencia

Otro: \_\_\_\_\_

10. Firmó contrato, al iniciar su relación laboral en el hotel

Sí  No

11. Recibió alguna información sobre las funciones a desempeñar al ocupar el puesto asignado:

Sí  No

12. Si su respuesta fue positiva quien se la proporcionó y en qué consistió.

---

---

---

13. ¿Evalúan su desempeño laboral de acuerdo a las funciones que realiza?

Sí  No

14. A cada cuanto tiempo evalúan su desempeño laboral

Diariamente  Semanalmente  Mensualmente

Más de 1 mes  Nunca

15. La empresa le ofrece capacitación:

Sí

No

16. Si su respuesta es positiva, ¿marque a cada cuánto tiempo?

Mensual

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Otro \_\_\_\_\_

17. En qué temas lo han capacitado

Trabajo en equipo

Servicio al Cliente

Liderazgo

Otro \_\_\_\_\_

18.Cuál es su opinión acerca de las capacitaciones que le brindan

Muy buena

Buena

Mala

Muy Mala

19. ¿Ha sido ascendido en el transcurso de su relación laboral?

Sí

No

20. ¿Se les respetan sus funciones?

Sí

No

21. ¿Se le ha rotado a otros puestos?

Sí

No

22. Si su respuesta es positiva, a donde:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE**

Mazatenango, Suchitepéquez 09 mayo 2017

Dr. Luis Gregorio San Juan Estrada  
Coordinador de la Comisión del Ejercicio Profesional Supervisado de la Carrera de  
Administración de Empresas -CEPSAE y Miembros adjuntos.

Respetables Miembros de la Comisión:

Por este medio me dirijo a ustedes deseándoles éxitos en su labor docente en el  
Centro Universitario del Suroccidente -CUNSUROC.

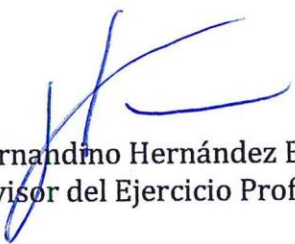
El motivo de la presente es para solicitarle fecha de evaluación individual para la  
Defensa de mi informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- realizado en  
la empresa Hotel Astor en el departamento de Retalhuleu.

Lo anterior expuesto obedece que por parte del docente supervisor MSc. Bernardino  
Hernández Escobar ya se realizaron las correcciones debidas al informe realizado, por  
lo que me permito adjuntarle 3 ejemplares.

Agradeciendo la atención prestada a la presente me suscribo,

Atentamente,

  
T.A.E. Edna Marleny Ajanel Solis  
Carne 200541067  
Cel. 5462-9253

  
VoBo.MSc. Bernardino Hernández Escobar  
Docente Supervisor del Ejercicio Profesional



**USAC**  
**TRICENTENARIA**  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Centro Universitario de Suroccidente- CUNSUROC  
Mazatenango, Suchitepéquez

Mazatenango, 13 de noviembre 2017

M.Sc:


Álvaro Estuardo Gutiérrez Gamboa  
Coordinador de Carrera  
Licenciatura Administración de Empresas  
Centro Universitario de Suroccidente

Respetable Msc. Gutiérrez:


Atentamente nos dirigimos a usted para informarle en calidad de integrante de la Terna Evaluadora, que practico la evaluación de la fase 4, presentación y defensa del informe individual final de la estudiante T.A.E. Edna Marleny Ajanel Solís, carnet 200541067 en su trabajo denominado **Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado** tema: "Mejora del proceso de **Incorporación del personal y Evaluación de desempeño en el Hotel Astor Retalhuleu**". Informamos que se plantearon las correcciones respectivas que a criterio de cada evaluador fueron ejecutadas a satisfacción de la Terna Evaluadora.

En virtud de lo anterior, la terna Evaluadora solicita a la autoridad correspondiente proseguir con el trámite respectivo. Sin otro particular nos suscribimos de usted, atentamente

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Dr. José Alfredo Castro Loarca  
Presidente

  
M.Sc. Rafael Armando Fonseca Balda  
Secretario

  
M.Sc. Cindy Dominguez Miranda  
Vocal

c.c CEPSAE  
Docente supervisor  
Estudiante  
Archivo

  
13/11/17  






UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAZATENANGO, SUCHITEPEQUEZ

Ref. CD/07-18

Mazatenango, 24 de abril de 2018.

Dr.  
Guillermo Vinicio Tello Cano  
Director  
Centro universitario del Suroccidente  
Mazatenango, Suchitepéquez



Respetable Director:

Atentamente me dirijo a usted, para informarle que habiéndose cumplido con lo estipulado en el Artículo 64 del Normativo del Ejercicio Profesional Supervisado de la Carrera de Administración de Empresas, se recibió la carta correspondiente en donde consta haberse efectuado las correcciones indicadas por la terna evaluadora en la presentación y defensa del informe final titulado: **"MEJORA DEL PROCESO DE INCORPORACIÓN DEL PERSONAL Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL HOTEL ASTOR, RETALHULEU**, y que **APRUEBA** el informe final de la T.A.E. Edna Marleny Ajanel Solís, número de carné **200541067** CUI **2331801921101** y se traslada a la Dirección de este Centro Universitario para la orden de impresión correspondiente.

Agradeciendo de antemano su fina atención a la presente.

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
M.Sc. Alvaro Gutiérrez Gamboa  
Coordinador  
Carrera de Administración de Empresas



c.c CEPSAE  
Estudiante  
Archivo



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUR OCCIDENTE  
MAZATENANGO, SUCHITEPEQUEZ  
DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO

CUNSUROC/USAC-I-03-2019

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,  
Mazatenango, Suchitepéquez, el ocho de mayo dos mil diecinueve\_\_\_\_\_

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes de la Terna Evaluadora y Coordinador de Carrera, SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN: "MEJORA DEL PROCESO DE INCORPORACIÓN DEL PERSONAL Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL HOTEL ASTOR, RETALHULEU, de la estudiante: Edna Marleny Ajanel Solís, carné No. 200541067 CUI: 2331 80192 1101 de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Dr. Guillermo Vinicio Tello-Cano  
Director



/gris