
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

PROYECTO INTEGRADOR

Diseño de un Modelo Organizacional para la empresa familiar AirPort Hotel

Nombre de la titulación

Licenciado en Turismo

Presentado por:

Andrea Stephania Escobar Ronquillo

Andrea Nicolt Saldaña Vargas

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2023

Dedicatoria

Quiero dedicar esta tesis a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto llenándome de salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres Judith y Guillermo por sus consejos, su apoyo incondicional y su paciencia, todo lo que soy es gracias a ellos.

A mi hermana Michelle y demás familia que es lo mejor y más valioso que Dios me ha dado.

Andrea Saldaña Vargas.

Dedicatoria

Quiero dedicar esta tesis a mis padres, María Eugenia y Wellington que han sido los pilares fundamentales para poder llegar hasta donde estoy el día de hoy.

A mis hermanos María José y Andrés quienes con su apoyo incondicional y ejemplo me llevaron a cumplir una de mis metas.

A mi Papi Alfonso quien con sus consejos y enseñanzas hicieron de mí una mejor estudiante.

A mi amado esposo Jean Pierre Rodríguez que me impulso día a día a no rendirme.

Finalmente, a mí porque solo yo sé cuánto me costó llegar a este momento.

Andrea Escobar Ronquillo.

Agradecimientos

Agradezco los consejos, dedicación y ayuda de mi compañera de tesis Andrea Escobar, que no solo fue de trabajo, sino de amistad que se mantuvo firme conmigo en este proceso.

Agradezco a mi mamá Judith por toda su confianza, enseñanzas y darme pie a culminar mi carrera con éxito, siempre exigiéndome ser la mejor en lo que proponía.

Finalmente, un eterno agradecimiento a Michael Izurieta quien con su cariño, tiempo y esfuerzo me apoyó en todo momento de mi carrera siempre dándome palabras de ánimo para no rendirme.

Andrea Saldaña Vargas

Agradecimientos

Agradezco a principalmente a Dios quien me ha guiado y me ha dado sabiduría para tomar buenas decisiones.

Agradezco a mi Mamá, María Ronquillo quien me impulsó cada día a seguir adelante con su esfuerzo incansable por hacer todo lo posible para que yo pueda continuar mis estudios a pesar de las adversidades.

Agradezco a mi compañera y amiga de proyecto, Andrea Saldaña quién ha estado en todo momento dispuesta ayudarme y hacerme ver las cosas de la mejor manera, con su amistad incomparable.

Y finalmente agradezco a mi esposo que con su paciencia, amor y comprensión estuvo presente en cada paso que daba, apoyándome para nunca dejar de lado mis anhelos y llegar a cumplir mis metas.

Andrea Escobar Ronquillo

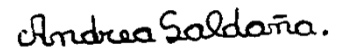
Declaración Expresa

"Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; Andrea Stephania Escobar Ronquillo y Andrea Nicolt Saldaña Vargas y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual"

Guayaquil, 7 de septiembre del 2023



Andrea Stephania
Escobar Ronquillo



Andrea Nicolt
Saldaña Vargas

Evaluadores

Nombre del Profesor

Cinthy Veintimilla



Nombre del Profesor

Raizza Maquizaca

RESUMEN

El desarrollo de la presente investigación se efectúa como necesidad de asesorar e incorporar un manual de procedimientos y funciones de trabajo para la empresa hotelera Airport Hotel, esta es una empresa que cuenta con muy buena logística de ubicación cerca del aeropuerto de Guayaquil.

Para continuar con este proyecto se mantuvieron reuniones con los directivos del hotel en donde se observó que se tenía una carencia en el sistema de gestión laboral, teniendo los empleados que realizar trabajos polifuncionales, los cuales no les permiten tener un óptimo rendimiento en sus funciones. Mediante métodos de investigación y recopilación de información se logró evaluar, clasificar y describir los diversos puestos de trabajos que oferta esta empresa.

La propuesta de este manual permitirá evaluar y clasificar los perfiles laborales estableciendo normas y funciones a los diversos procedimientos dentro de la empresa, de manera que al momento de realizar una contratación se podrá indicar al empleado las actividades laborales en las cuales se va a desempeñar logrando el máximo beneficio.

La expectativa del proyecto genera un mejor desarrollo y manejo del hotel permitiendo ahorrar costos, mejorar los procesos y atraer a más turistas incrementando los ingresos de la empresa.

Palabras clave: método deductivo, organización, organigrama, manual de funciones, departamentalización, empresa familiar, encuesta.

ABSTRACT

The development of this investigation is carried out as a need to advise and incorporate a manual of procedures and work functions for the hotel company Airport Hotel, this is a company that has very good location logistics near the Guayaquil airport.

To continue with this project, meetings were held with the managers of the hotel where it was observed that there was a lack in the labor management system, with employees having to perform multifunctional jobs, which do not allow them to perform optimally in their functions. Through research methods and information gathering, it was possible to evaluate, classify and describe the various jobs offered by this company.

The proposal of this manual will allow evaluating and classifying the labor profiles, establishing norms and functions to the various procedures within the company, so that at the time of making a contract, the employee can be indicated the labor activities in which he is going to perform, achieving the maximum benefit.

The expectation of the project generates a better development and management of the hotel, allowing cost savings, improving processes and attracting more tourists, increasing the company's income.

Keywords: *deductive method, organization, organizational chart, functions manual, departmentalization, family business, survey.*

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	I
<i>Abstract</i>	II
ÍNDICE GENERAL.....	III
Índice de tablas.....	V
Índice de figuras.....	I
1 CAPÍTULO 1.....	1
1.1 Introducción.....	2
1.2 Descripción del problema	2
1.3 Justificación del problema.....	3
1.4 Objetivos.....	4
1.4.1 Objetivo General	4
1.4.2 Objetivos Específicos	4
1.5 Marco teórico.....	5
1.6 Metodología.....	13
1.6.1 Método de investigación	13
1.6.2 Enfoque de la investigación.....	14
2 CAPÍTULO 2.....	2
2.1 Análisis FODA.....	18
2.1.1 Estrategia Fortalezas-Oportunidades:	20
2.1.2 Estrategia Fortalezas – Amenazas:.....	20

2.1.3	Estrategia Debilidades-Oportunidades:	20
2.1.4	Estrategia Debilidades- Amenazas:	20
2.2	Mapa de actores.....	20
2.3	Análisis de Encuesta al personal del hotel.....	22
2.4	Mapas de empatía	29
3	CAPÍTULO 3.....	33
3.1	Manual de funciones.....	33
3.2	Estructura organizacional	34
3.2.1	Filosofía Organizacional.....	34
3.3	Diseño Organizacional.....	36
3.4	Departamentalización en el establecimiento Airport Hotel.....	37
3.5	Ficha para la descripción y el análisis del cargo	42
3.6	Flujograma de procesos	44
3.7	Políticas.....	45
3.8	Presupuesto de la realización del manual de funciones y procedimientos	47
4	CONCLUSIONES.....	51
5	RECOMENDACIONES	52
6	Referencias.....	53
	ANEXOS	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Normas del Hotel	35
Tabla 2. Tipología Empresarial	36
Tabla 3. Descripción de la simbología de un flujograma	44
Tabla 4. Políticas generales de Airport Hotel	45
Tabla 5. Presupuesto de la creación del manual de Funciones y procedimientos.....	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri.....	6
Figura 2. FODA descriptivo.	18
Figura 3. FODA cruzado.....	19
Figura 4. Mapa de actores.....	21
Figura 5. Pregunta sobre género.....	22
Figura 6. Pregunta sobre la edad.....	23
Figura 7. Pregunta sobre Nivel de educación.....	23
Figura 8. Antigüedad del personal.....	24
Figura 9. Cargo dentro del Hotel.....	25
Figura 10. Experiencia en el cargo.....	25
Figura 11. Definición de funciones.....	26
Figura 12. Modo de definición de puestos.....	27
Figura 13. Sobre capacitaciones en el trabajo.....	27
Figura 14. Conocimiento de la jerarquía.....	28
Figura 15. Conocimiento de la misión y visión.....	28
Figura 16. Conocimiento de valores institucionales.....	29
Figura 17. Mapa de empatía del personal.....	30
Figura 18. Mapa de empatía del personal administrativo.....	31
Figura 19. Organigrama actual de Airport Hotel.....	39
Figura 20. Organigrama sugerido de Airport Hotel.....	40
Figura 21. Ficha para la descripción y el análisis del cargo.....	43

CAPÍTULO 1

1.1 Introducción

En lo que va de los últimos años, las pequeñas y medianas empresas han logrado una importancia muy alta en relación con el desarrollo de empresas familiares, logrando tener un 90% del total de empresas en el país. Se puede observar que el desarrollo del turismo a nivel hotelero en nuestro país ha sido un enfoque de grandes grupos, los cuales promueven actividades como la gastronomía, el comercio y el hospedaje, generando de esta manera fuentes de empleo e ingreso para la sociedad, disminuyendo la carencia de empleo a nivel territorial.

El desarrollo de esta investigación va enfocado en evaluar y analizar el proceso administrativo de AirPort Hotel, en el cual se puede evidenciar deficiencia en el desarrollo de los procedimientos empresariales, por la carencia de un plan estratégico y la falta de una estructura organizacional, dentro de este plan estratégico se deberá de incluir capacitaciones y preparaciones al personal mejorando así el desenvolvimiento en cada uno de sus puestos de trabajo, mejorando de esta manera la problemática que parte en ¿De qué manera se podrá mejorar el desarrollo empresarial en AirPort Hotel?.

1.2 Descripción del problema

En la actualidad varias empresas en el Ecuador de forma generalizada presentan una inexistente estructura organizacional, por lo que se le otorga a dicho conflicto, la disminución de la capacidad para el desarrollo empresarial. Para esto se vio viable enfocar las actividades administrativas a la distribución de trabajo e implementación de un mecanismo de control que permita el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa

La empresa familiar AirPort Hotel, presenta la carencia de una adecuada estructura organizacional, siendo este un factor clave que afecta a su crecimiento y desarrollo. La implementación de dicha estructura en la empresa AirPort Hotel, proporcionará a los

encargados de la empresa las herramientas necesarias para el análisis y la evaluación de la situación en la que se encuentra la organización; de esta manera se implemente nuevas estrategias, con el fin de aprovechar las oportunidades, fortalezas identificadas, minimizando las amenazas y reduciendo las limitaciones.

1.3 Justificación del problema

En los últimos años, las pymes en el Ecuador han cobrado relevancia, en especial las empresas familiares ya que existen alrededor de 55mil compañías registradas, y de éstas cerca del 90% son de origen familiar, dichas empresas aportaron el 51 % del PIB nacional, además, estas compañías son las responsables de generar el 60 % del empleo privado (Cámara de Comercio Ecuatoriano Alemana, 2023). Sin embargo, las empresas familiares muchas veces llevan la gestión administrativa de manera empírica, o basadas en la experiencia y el éxito obtenido anteriormente (Amaru Maximiano, 2018).

AirPort Hotel es una empresa familiar ubicada en Guayaquil, como cualquiera otra pyme, cuenta con un gran potencial de crecimiento, pero con deficiencias, que de contar con el diagnóstico y asesoría adecuado podrían convertirse en un importante ente hotelero.

Una compañía debe contar con un recurso humano capacitado para que logre cumplir sus metas establecidas y encuentre este debe estar comprometido a contribuir con el desarrollo de la empresa; sin embargo, la organización debe contar con herramientas necesarias tales como un buen diseño organizacional que le permita poseer una estructura ordenada y organizada de tareas, responsabilidades, las mismas que serán designadas a los colaboradores de la empresa; y de esta manera disminuir los problemas de organización que enfrenta continuamente AirPort Hotel; como la falta de coordinación en las actividades realizadas por el personal.

Por otra parte, los colaboradores no poseen conocimiento claro de las responsabilidades que conlleva su trabajo y el procedimiento a seguir, lo que da como consecuencia unos reprocesos, polifuncionalidad y a su vez un retraso en el cumplimiento de las actividades.

La empresa Airport Hotel no cuenta con una estructura organizacional establecida, por lo que se consideró la implementación de un diseño en el que se establezca un organigrama estructural, departamentalización, funciones, procedimientos y políticas de esta manera se permitirá delegar las responsabilidades a los trabajadores de forma adecuada.

Además, el diseño propuesto tiene como fin generar beneficios con la estructura organizacional, por lo que servirá como base para una mejor gestión administrativa y obtención de una mayor eficiencia en el desarrollo de las tareas designadas.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un modelo organizacional que permita mejorar la gestión del negocio familiar.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la problemática actual que afecta a la empresa "AirPort Hotel" que le impide un desarrollo eficaz en el ámbito organizacional mediante la tipificación de las actividades que desempeña cada miembro.
2. Analizar un plan de modelo organizacional enfocado en la administración y distribución de la empresa considerando acciones y estrategias a seguir que promuevan la colaboración y el éxito continuo de la empresa.
3. Elaborar un manual de estructura organizacional en donde se defina los puestos, cargos, normas, hábitos y funciones de cada miembro de la organización con el fin de mejorar la participación y comunicación entre los mismos.

1.5 Marco teórico.

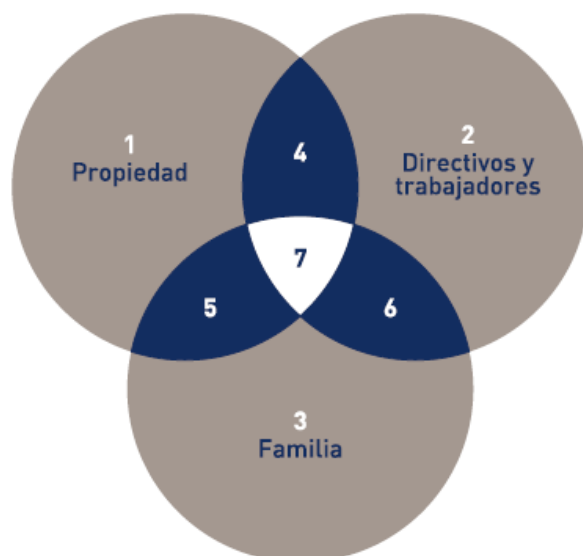
La **empresa familiar** de acuerdo con Bañegil et, al (2011) es una organización de alta complejidad, donde cohabitan la empresa y la familia, entidades que se relacionan como dos subsistemas superpuestos, interdependientes y generadores de conflictos. Soto Maciel (2013), la define como aquella compañía donde la mayoría de los votos recae en manos de la familia encargada, incluyendo al fundador, el cual busca heredar la empresa a sus descendientes, obligándolos a conservar las raíces y los valores que permitan mantener la unidad familiar a través del patrimonio (Steckerl,2006).

Según Pérez (2012) la **teoría del modelo de los tres círculos** de Tagiuri y Davis del año 1982 es utilizada comúnmente para explicar lo que es una empresa familiar. Dicho modelo hace referencia a que el tipo de organización nace de un sistema que se entrelazan de tres subsistemas que se relacionan entre sí, estos son la empresa, la familia y la propiedad. Para mejor visualización ver en figura 1.

La interacción que tienen los tres sistemas lleva a que existan diferentes tipos de empresas familiares dando lugar a la probabilidad que exista una variedad de visiones y objetivos llegando a obtener diferentes resultados. Antes de continuar con las investigaciones sería importante identificar el tipo o subgrupo de empresa familiar al cual pertenece Airport Hotel. (Basco, 2013; Dyer, 2006).

Figura 1.

Modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri



Nota. Tomado de Pérez (2012)

El modelo de los tres círculos está representado de la siguiente manera:

1. Participantes en la propiedad de la empresa.
2. Participantes en la gestión de la empresa.
3. Miembros de la familia.
4. Directivos o trabajadores con participación en la propiedad.
5. Familiares propietarios que no trabajan en la empresa.
6. Directivos y trabajadores familiares no propietarios.
7. Directivos o trabajadores con participación en la propiedad.

De la mano con la definición anterior está el proceso de sucesión que determina el cambio de generación en cuanto a la dirección de la empresa, la etapa de sucesión es importante para la continuidad de esta. (Rodríguez,2012).

De acuerdo con Chiavenato y Sapiro, (2011) las empresas familiares tienden a esperar que los futuros sucesores sean miembros de la misma familia como por ejemplo los hijos, de

quienes esperan sean los encargados del negocio, pero surge una incógnita, ¿Los hijos realmente se encuentran preparados para asumir la responsabilidad de administrar, cuando el miembro que es dueño de la empresa no esté? Por tanto, el futuro sucesor debe contar con el conocimiento y la experiencia para administrar la empresa.

Por otra parte, en toda empresa familiar la **organización empresarial** necesita una estructura, normas de las actividades y procesos que se deben de realizar permitiendo que las diversas áreas funcionen de manera correcta con los miembros de la empresa familiar indicados. Es muy importante que, al momento de realizar una estructura organizacional dentro de una empresa familiar, se deba de conocer cómo se implementará y cuáles serían los beneficios y afectaciones que estas podrán ocasionar a la empresa (Mond, 2010).

Por otro lado, Parra y Liz (2009) manifiestan que una estructura organizacional eficiente y efectiva debe tener una serie de cualidades que permitan a la organización alcanzar sus objetivos de manera óptima. Entre las principales cualidades incluyen las siguientes:

- A. **Claridad y Transparencia:** La estructura debe ser clara en cuanto a la asignación de roles, responsabilidades y autoridades. Los empleados deben entender cómo encaja su trabajo en el panorama general y cómo se toman las decisiones.
- B. **Flexibilidad:** La estructura debe poder adaptarse a los cambios en el entorno empresarial, como crecimiento, expansión a nuevos mercados, cambios en la demanda, entre otros. Esto implica la capacidad de agregar o eliminar funciones y divisiones según sea necesario.
- C. **Coordinación:** La estructura debe facilitar la comunicación y la colaboración entre diferentes departamentos y niveles jerárquicos. La coordinación eficiente evita la duplicación de esfuerzos y promueve la eficacia.

- D. **Eficiencia:** La estructura debe permitir que los recursos, como el tiempo y el talento, se utilicen de manera eficiente para lograr los objetivos organizacionales. Esto implica evitar redundancias y optimizar los flujos de trabajo.
- E. **Agilidad:** Una estructura ágil permite a la organización reaccionar rápidamente a los cambios y oportunidades del mercado. Esto puede lograrse al descentralizar la toma de decisiones y empoderar a los equipos para tomar medidas rápidas.
- F. **Enfoque en el Cliente:** La estructura debe estar diseñada para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Esto implica una organización centrada en el cliente en la que todos los departamentos trabajen juntos para brindar valor al cliente.
- G. **Desarrollo de Empleados:** Debe haber oportunidades claras de desarrollo y crecimiento profesional para los empleados. Esto puede incluir vías de promoción, capacitación y adquisición de nuevas habilidades.
- H. **Comunicación Efectiva:** La estructura debe fomentar la comunicación abierta y efectiva en todos los niveles de la organización. La información debe fluir tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba.
- I. **Motivación y Reconocimiento:** La estructura debe permitir la identificación y el reconocimiento del buen desempeño. Los empleados deben sentir que su trabajo es valorado y que tienen la oportunidad de contribuir al éxito de la organización.

-
- J. **Sostenibilidad:** La estructura debe ser viable a largo plazo, considerando aspectos como la capacidad de la organización para mantener su operación en el tiempo, adaptarse a cambios y gestionar recursos de manera sostenible.
 - K. **Innovación:** La estructura debe fomentar la innovación al permitir la colaboración entre diferentes áreas y alentar la generación de nuevas ideas.
 - L. **Equidad y Diversidad:** Debe haber equidad en la asignación de recursos y oportunidades, así como una consideración activa de la diversidad en la composición de equipos y en la toma de decisiones.

En última instancia, Ocampo et al. (2019) aducen que la estructura organizacional ideal puede variar según la naturaleza de la organización, su industria, su tamaño y sus objetivos específicos. Es importante encontrar un equilibrio entre estas cualidades para crear una estructura que promueva el éxito y el crecimiento de la organización. Así pues, la forma en que las diversas entidades organizativas son gestionadas y dirigidas ha experimentado modificaciones notables debido a variados factores, ya sea de índole económica o social debido a los factores de un mundo globalizado. En consecuencia, para que estas organizaciones se ajusten a las nuevas tendencias del mercado, resulta imperativo que abandonen las estructuras inflexibles y adopten sistemas de organización que posean mayor adaptabilidad.

Acorde con Blanco et al. (2020) si bien la estructura organizacional no se puede identificar con la simple observación, ésta permite ilustrar cual es el cuerpo organizacional de la compañía, siendo esta el soporte de las relaciones entre las diferentes áreas y cargos además la división que dispone la empresa. De este modo, Porto y Angarita (2017) indican que existen varios tipos tradicionales de estructuras organizacionales, no obstante, destacan las siguientes tres:

1. **La estructura simple:** este tipo de estructura es la más común en pequeñas empresas, consiste en una organización simplificada que generalmente no involucra más de dos o tres niveles verticales que cuando se va a realizar una decisión la toma el director, normalmente este director es el dueño de la empresa.
2. **Estructura departamental:** Se basa en tareas rutinarias, se logra la especialización, el trabajo se agrupa por departamentos, la comunicación es vertical y fuertemente basada en normas, costumbres y procedimientos.
3. **Estructura matricial:** Es la combinación de los aspectos funcionales y organizativos que se realizan en la organización, donde la operación normal de la empresa va de la mano con la elaboración de los proyectos, productos o servicios siempre apoyándose de los especialistas, el gerente del departamento y el gerente general.

De esta manera, Barone (2009) manifiesta que independientemente de la estructura utilizada, las actividades de creación de valor para lograr un buen funcionamiento del capital humano en las organizaciones y una buena descripción del puesto son importantes, porque permiten a los colaboradores conocer claramente sus tareas y/o lugar, además de seleccionar a los empleados adecuados para trabajar en la organización. De este modo, García y Vela (2012) indican que el proceso de selección y descripción de puestos lo deciden principalmente los líderes o gerentes de las organizaciones junto con una asignación eficaz de actividades que abarque todas las funciones y responsabilidades de cada puesto, ya que de esto depende que una empresa tenga una buena organización y se desarrollen procesos tan imprescindibles tanto productivos como económicos que aseguren a la empresa el éxito.

Por otro lado, DuBrin (2003) señala que la cultura organizacional transmite los valores e ideales de la organización, creando un sentido de identidad para los empleados y, por lo tanto, ayuda a promover su compromiso con la empresa. De la misma manera, se indica que la cultura tiene una influencia cada vez más fuerte en el desempeño organizacional, y las organizaciones hoy en día tienen una cultura receptiva y flexible que acepta la diversidad social y las culturas de sus miembros, generando éxito.

Para llevar a cabo una empresa donde todo funcione de la mejor manera conectada, es necesario tener en cuenta el **clima organizacional**, el cual se entiende como todos los factores internos y externos que afectan el desempeño de todos los colaboradores de la organización, es decir, son las características de un ambiente fluido en la organización que afectan directamente el comportamiento y desempeño de los empleados (Iglesias y Sánchez, 2015).

Acorde con Chiavenato y Sapiro (2011) el clima organizacional se encuentra íntimamente relacionado con el nivel de motivación de los empleados, por lo que se dice que un empleado motivado es más eficiente, trabaja mejor, aumenta su productividad y contribuye así al logro de las metas de la organización. De acuerdo con el clima organizacional está influenciado por las características personales y organizacionales, razón por la cual las organizaciones lo están adoptando como una herramienta importante para desarrollar equipos de trabajo exitosos. De esta manera, para Chiavenato y Sapiro (2011) algunos de los factores que crean un clima organizacional negativo incluyen:

- A. Faltar de motivación.
- B. Carecer de capacitación.
- C. Mala Comunicación.
- D. Carecer de liderazgo, etc.

Por otro lado, Fiallo et al. (2015) indican que un clima organizacional negativo puede provocar ausentismo, alta rotación, baja productividad, poca innovación, robos, sabotajes,

tardanzas, actitudes laborales negativas, baja integración del personal, etc., dañando directamente la imagen interna y externa de la organización. Por el contrario, un buen ambiente de trabajo trae consigo una serie de beneficios como satisfacción personal, adaptabilidad, actitudes laborales positivas, comportamiento constructivo, ideas creativas, alta productividad, puntualidad, baja rotación y lo más importante, logro de metas.

En lo que se refiere al **clima organizacional**, Sandoval (2004) manifiesta que es la personalidad de la organización, pues está integrado a todos los componentes de la empresa e incide en las actividades de todos sus integrantes. Por lo tanto, investigar e identificar el clima laboral es necesario y debe ser previo a cualquier tipo de actividad. En este caso, un gerente o consultor realmente necesita saber a quién dirigirse y cómo antes de proponer o implementar cambios ya sea en los valores del trabajo o en los cimientos de la organización, por lo tanto, este es un factor importante en el desarrollo organizacional.

En este contexto, Segredo et al. (2016) manifiestan que por eso es importante una buena estructura organizacional que sea el elemento administrativo responsable de la organización ordenada y sinérgica de las diversas unidades orgánicas de la institución. Es así como García (2009) también señala que la estructura organizacional tiene que mantener una sinergia con el clima organizacional porque esto crea las condiciones racionales óptimas para el funcionamiento diario de la organización. Así mismo, la autora indica que esto requiere un análisis integral de los condicionantes exógenos y los componentes endógenos que inciden en el perfil del plan organizacional a construir. De esta forma, la estructura de una organización se refleja en el organigrama, la cual se actualiza o cambia a medida que la organización crece y se necesitan más acciones y funciones que sean desarrolladas por el personal.

El **organigrama** refleja la estructura organizativa interna de la empresa, donde se indican los puestos jerárquicos, desde las primeras autoridades hasta los últimos colaboradores en un entorno predefinido denominado regiones o departamentos, cuyo objetivo es brindar información sobre los colaboradores de la organización y sus tareas específicas. Es decir, es la

representación gráfica de datos, o sea, la imagen visual de la compañía que revela su estructura interna y composición, pero no su operación ni su flujo. Estas herramientas también son indispensables para realizar una planificación lógica de la organización (Pérez, 2016).

1.6 Metodología

1.6.1 Método de investigación

La metodología planteada tiene como plataforma el Diseño de un Modelo Organizacional para la empresa familiar AirPort Hotel. La finalidad de la metodología es proponer una estructura organizacional que contenga las condiciones suficientes y necesarias para que el Hotel obtenga el éxito deseado, logrando sus objetivos y metas. A su vez se contempló la elaboración de un diagnóstico situacional de la organización para determinar cuáles son las falencias que posee y cuales se pueden mejorar.

Partiendo de dicho diagnóstico se utilizó el método deductivo el cual fue el principal actor en el presente trabajo investigativo, tal como lo fue el método de investigación científica que permitió transformar la teoría y la información en una situación práctica de tal forma que este método le ayudará al investigador en la observación de la situación real de la empresa; otorgándole información con la que se podrá comprender el porqué de la escasa existencia de una estructura organizacional correcta para la empresa.

Dado los datos relevantes recopilados, el investigador podrá realizar la hipótesis en donde se explique o de justificación de los factores que dan origen a la situación actual de la problemática presentada y deducir las consecuencias o efectos de esta. Por tanto, la hipótesis que debe plantear el investigador es que la empresa Airport Hotel no cuenta con una estructura organizacional clara, por lo que esto produce la carencia de áreas laborales específicas y funciones necesarias para las empresas que se dedican a este rubro que es la hotelería.

Por otra parte, el método se llevará a cabo mediante entrevistas con los directivos del hotel donde se aplicará una serie de preguntas abiertas que expresan relación entre la organización de la empresa, su desarrollo estructural y sus directivos.

La realización de este método iría también acompañada de la observación directa e indirecta de modo natural para evidenciar y visualizar la elaboración de diferentes actividades y procesos que se lleven a cabo en la empresa los cuales no se precise indagar teóricamente a los directivos.

1.6.2 Enfoque de la investigación

El enfoque que se usará será el tipo de investigación cualitativo, dado que permitirá explicar y predecir la problemática de investigación sobre el diseño organizacional actual que opera la empresa, el cual consiste en la recopilación de datos mediante la indagación de campo donde se recopilará la información detallada y se dará a conocer la realidad del conocimiento de donde acontece la investigación.

Para llevar a cabo la metodología de una manera general se utilizará la herramienta de *Design Thinking* la cual hace varios años ha tomado fuerza como herramienta para la resolución de problemas. Castillo Vergara et, al (2014) argumenta que la metodología posibilita y describe la innovación de manera radical de los productos; toma de decisiones, salud pública y organizaciones. La metodología lleva cinco etapas o pasos fundamentales según (Castillo-Vergara et al. 2014). Estas etapas son:

1. **Descubrir:** permite conocer la situación de los actores, generando empatía con ellos, visualizando de esta manera las experiencias y necesidades de la familia en la organización, de manera que se realiza búsqueda de información secundaria y entrevistas a expertos para conocer y entender a profundidad los factores que fallan en el modelo organizacional actual en la empresa familiar.

2. **Definir:** se determina el problema y se analiza los resultados de la etapa anterior para determinar el modelo organizacional que se va a seguir siendo el más adecuado a la realidad de la empresa.

3. **Diseñar:** se generan posibles ideas creativas y una visión de solución para la situación actual de la empresa que conlleva a la elaboración del modelo de gestión.

4. **Prototipar:** se concentra en la realización de la posible solución para el diseño organizacional de la empresa, mediante la estructura de un manual de la organización interna con las respectivas funciones para cada departamento.

5. **Evaluar:** valida el prototipo mediante reacciones del cliente donde se genera una retroalimentación del modelo organizacional propuesto.

Para la realización del proyecto se aplicaron de forma integral las cinco etapas de la metodología *Design Thinking*, utilizando las siguientes herramientas:

- a) Mapa de empatía
- b) Entrevistas
- c) Árbol de problemas
- d) Método Delphi
- e) Mapa de actores
- f) Buyer persona
- g) Lluvia de ideas

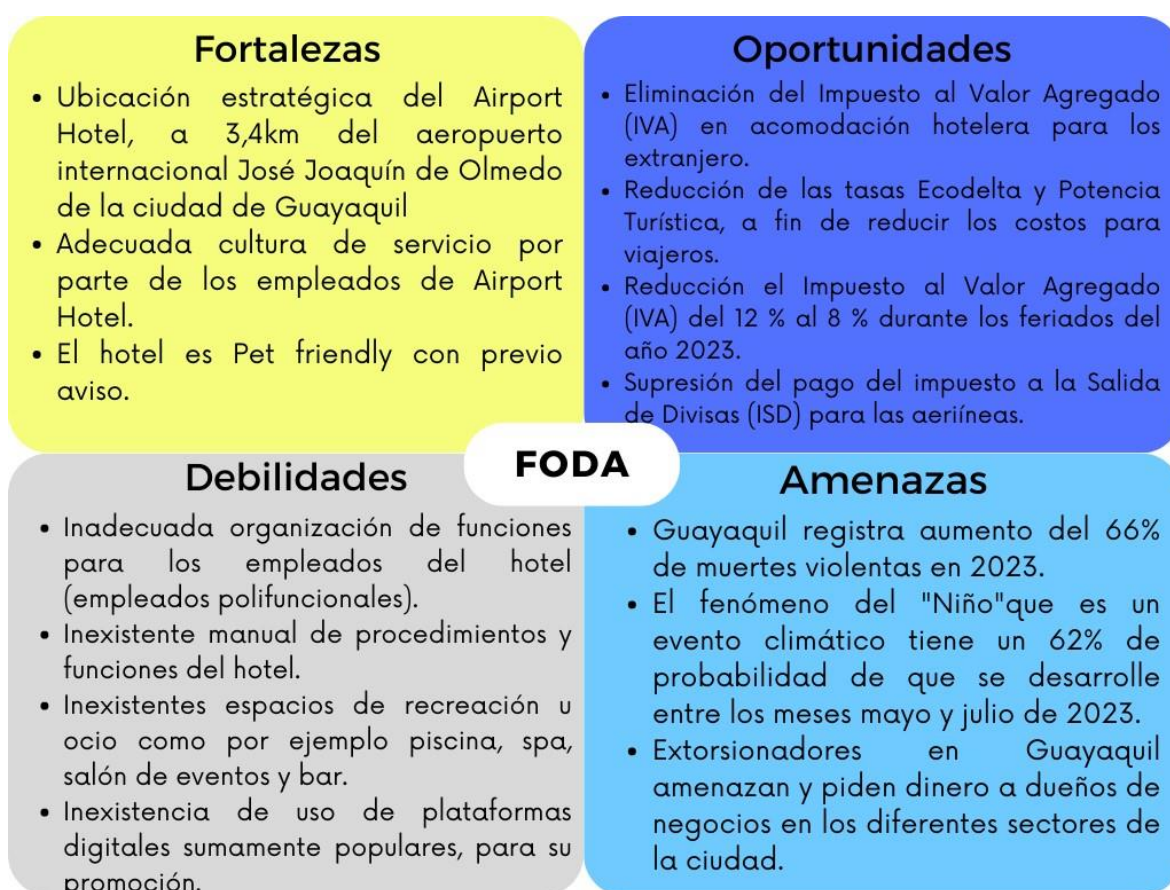
CAPÍTULO 2

2.1 Análisis FODA

El Análisis FODA es una herramienta que fue utilizada para identificar la posición actual de la empresa Airport Hotel frente a factores externos. Primero se elaboró el FODA Descriptivo que ayuda a comprender las fortalezas y debilidades del propio sistema enfocadas en los factores internos del hotel además de las oportunidades y amenazas originadas en el entorno hotelero (Champan, 2008).

Figura 2.

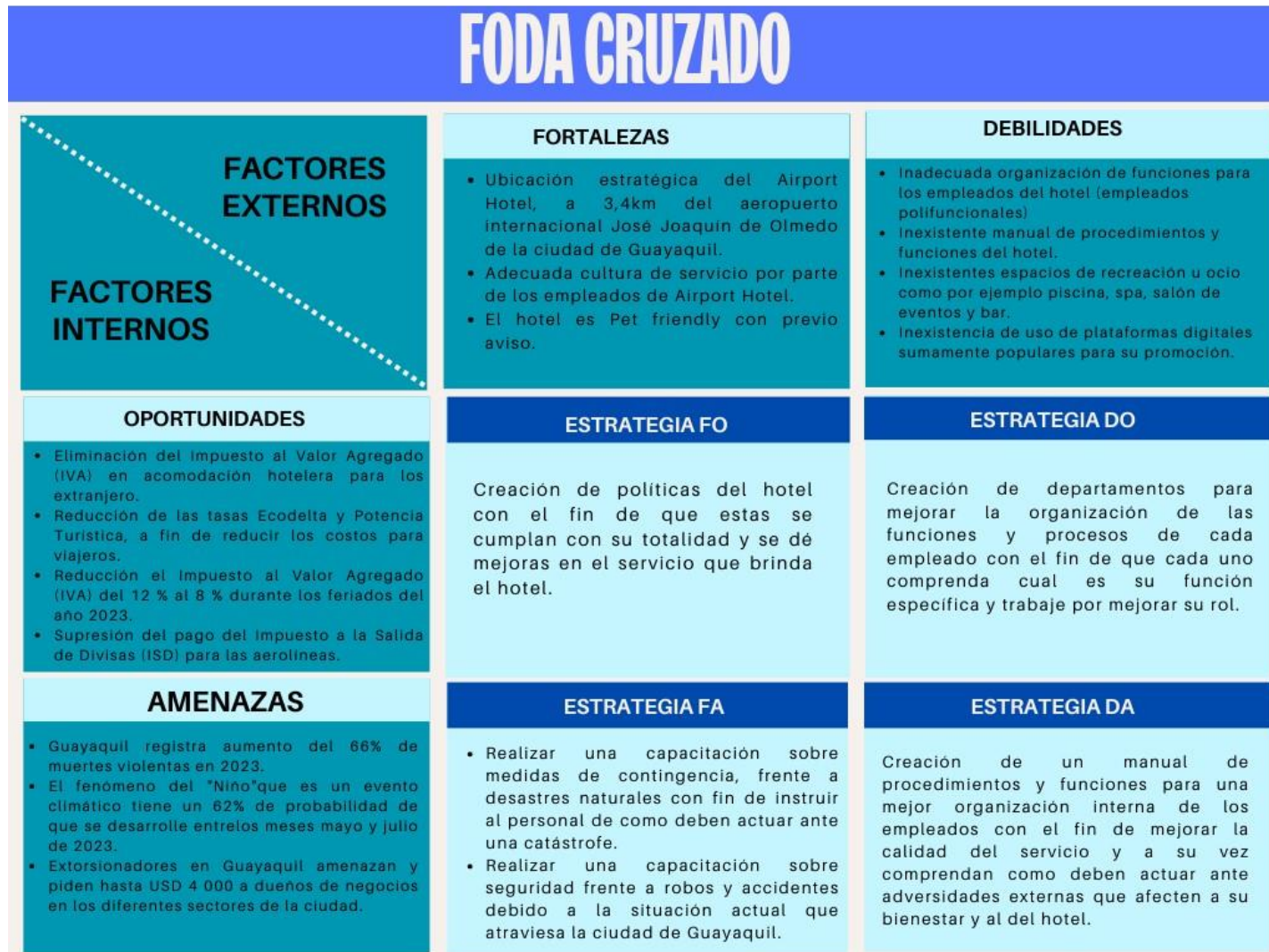
FODA descriptivo



Nota. Elaboración Propia

Segundo, se realizó el FODA Cruzado, donde se establece la relación de cada una de las variables de fortalezas con las variables de oportunidades y amenazas, al igual que la relación entre las variables de debilidades con las oportunidades y amenazas.

Figura 3.
FODA cruzado



Nota. Elaboración Propia

Esta herramienta nos sirve como instrumento para generar estrategias para la empresa AirPort Hotel que permitan analizar y detectar posibles problemas en un futuro y averiguar cómo resolverlos. Dichas estrategias obtenidas con el FODA cruzado son las siguientes:

2.1.1 Estrategia Fortalezas-Oportunidades:

Creación de políticas del hotel con el fin de que éstas se cumplan con su totalidad y se dé mejoras en el servicio que brinda el hotel.

2.1.2 Estrategia Fortalezas – Amenazas:

Realizar una capacitación sobre medidas de contingencia frente a desastres naturales con el instruir al personal de cómo deben actuar ante una catástrofe.

Realizar una capacitación sobre seguridad frente a robos y accidentes debido a la actual situación que atraviesa la ciudad de Guayaquil.

2.1.3 Estrategia Debilidades-Oportunidades:

Creación de departamentos para mejorar la organización de las funciones y procesos de cada empleado con el fin de que cada uno comprenda cuál es su función específica y trabaje por mejorar su rol en el hotel.

2.1.4 Estrategia Debilidades- Amenazas:

Creación de un manual de procedimientos y funciones para una mejor organización interna de los empleados con el fin de mejorar la calidad servicio y a su vez comprendan como deben actuar ante adversidades externas que afecten a su bienestar y al del hotel.

2.2 Mapa de actores

Esta herramienta tiene como enfoque identificar a los actores principales del sistema, logrando analizar sus intereses, influencia e importancia en el resultado de su participación, permitiéndonos realizar un plan de acción a seguir. Con los resultados del mapa de actores

podemos seleccionar y determinar quién puede apoyar en el proceso o tarea específica, permitiendo desarrollar estrategias para obtener el máximo y mejor resultado.

Figura 4.

Mapa de actores



Nota. Adaptado de Tapella (2011).

Una vez realizado el mapa de actores se procedió a dividir en 3 círculos, donde se muestra por categorías divididas en base a su interés con el proceso de la siguiente manera:

Más Involucrados: lo encontramos como primer referente de adentro hacia afuera del círculo, de manera que el mapa parte de él y de la conexión con los actores de las demás divisiones, en donde hemos colocado a los huéspedes nacionales e internacionales quienes son los principales usuarios del servicio que ofrece el hotel, así también encontramos a la gerencia general quien es el primer vínculo entre lo legal y el servicio al cliente, por último, se encuentra el ministerio de turismo como ente regulador del servicio que se ofrece por la empresa hotelera.

Parcialmente involucrados: está ubicado en la segunda división del círculo siendo este el más cercano al central, aquí se encuentra a los actores que tienen interacción más directa con el cliente, como son los colaboradores polifuncionales que tiene el hotel, así también como los proveedores de los servicios como lavandería, seguridad y similares, en esta

parte también encontramos a aquellas entidades públicas que directa o indirectamente estén vinculadas con el usuario.

Menos involucrados: lo podemos encontrar en la última división del círculo siendo aquel que contiene a los medios de comunicación y los hoteles cercanos quienes con publicidad directa e indirecta proporcionan huéspedes al AirPort Hotel, los cuales se relacionan con los actores internos permitiendo que el producto o servicio sea entregado al usuario.

2.3 Análisis de Encuesta al personal del hotel

El análisis se realizó a través de una encuesta enviada a los empleados y administrativos del hotel con el fin de conocer a fondo información del hotel que los colaboradores conocen; dicha información recopila actitudes y funciones particulares que desempeñan.

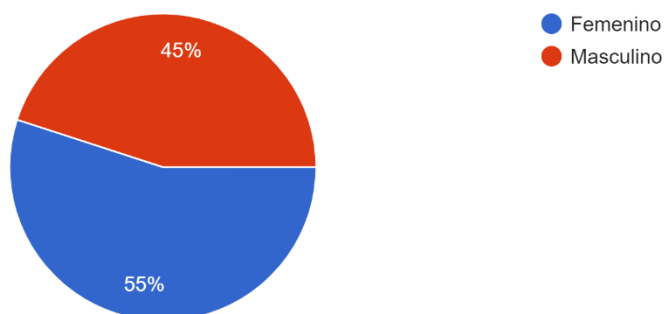
La encuesta ayuda a recolectar los puntos favorables y desfavorables del hotel los cuales servirán para reforzar la propuesta del proyecto que será el manual de funciones con los cargos acorde a cada perfil de los empleados que tiene el hotel.

Figura 5.

Pregunta sobre género.

¿Con qué género te identificas?

20 respuestas



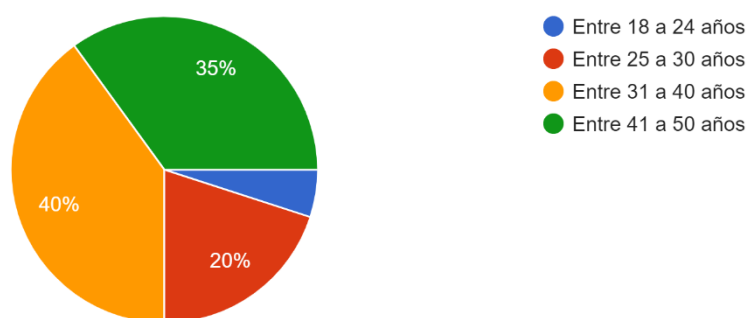
Con la figura 5 se puede notar que el 55% de los empleados son mujeres, esto quiere decir que las actividades que se realizan en el hotel en su mayoría las mujeres son las encargadas de hacerlo.

Figura 6.

Pregunta sobre la edad

¿Qué edad tiene?

20 respuestas



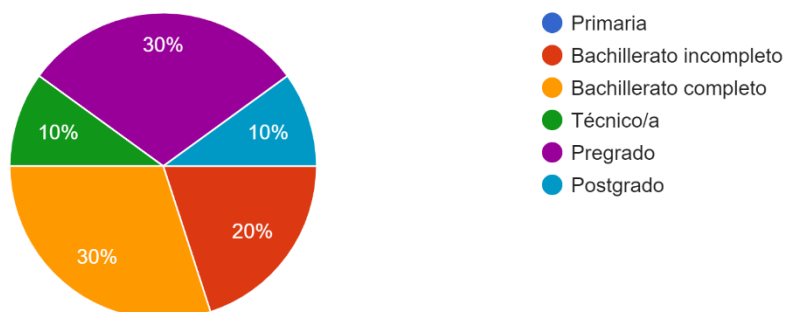
Con la figura 6 se puede decir que el 40% del personal que labora en el hotel son personas entre los 31 a 40 años, sin embargo, también existe un número considerable de empleados que superan los 41 años considerándose este punto como favorable para el desarrollo de las actividades en el hotel ya que se asume cuentan con experiencia en el cargo que desempeñan.

Figura 7.

Pregunta sobre Nivel de educación

Grado de Instrucción

20 respuestas



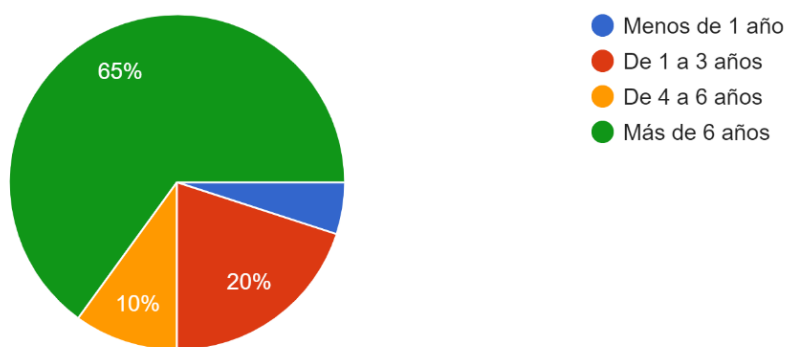
Con la figura 7 se puede decir que el 30% de los colaboradores de la empresa tiene un grado de estudio completo en el bachillerato con lo que podemos decir que es un porcentaje considerable de empleados que solo han terminado el colegio, así también como otro 30% de colaboradores tienen estudios superiores lo cual es un porcentaje considerable para decir que cuentan con personal capacitado en sus diferentes áreas; a diferencia del 20% que no han completado el bachillerato y esto representa que existe parte del personal que no está totalmente capacitada en cuanto a estudios se refiere para poder ocupar un puesto en la empresa, y por último se tiene un 10% de colaboradores que tiene un grado de estudio Técnico así también el 10% restante tiene estudios de pregrado lo cual sumarian un 50% del personal que cuenta con estudios de nivel superior contando con los empleados que identificaron su grado de instrucción en pregrado.

Figura 8.

Antigüedad del personal

¿Cuánto tiempo usted ya tiene laborando en el Hotel?

20 respuestas

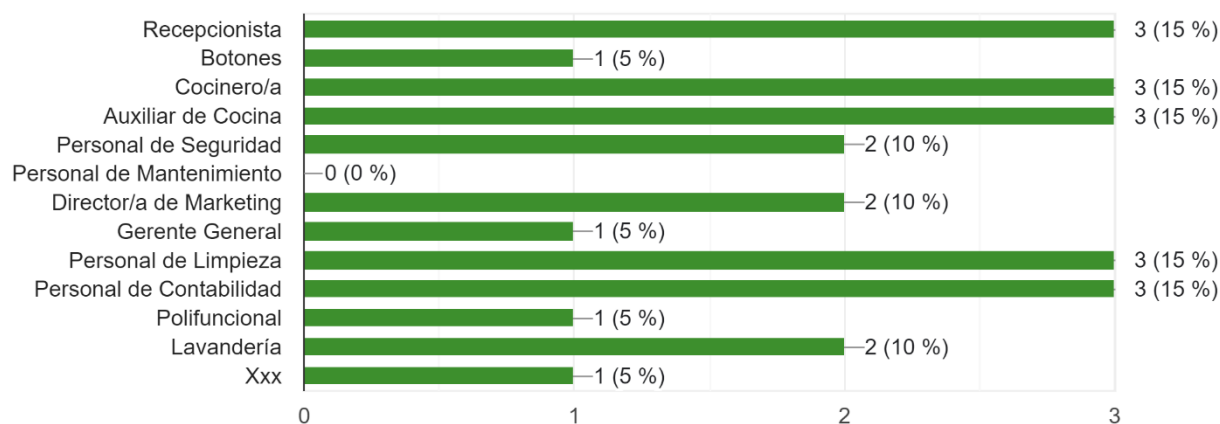


Con la figura 8 se puede identificar que 65% de los empleados lleva más de 6 años laborando en Airport Hotel que conforman la mayor parte del personal que tienen antigüedad en el hotel.

Figura 9.*Cargo dentro del Hotel*

¿Cuál es su cargo dentro del Hotel?

20 respuestas

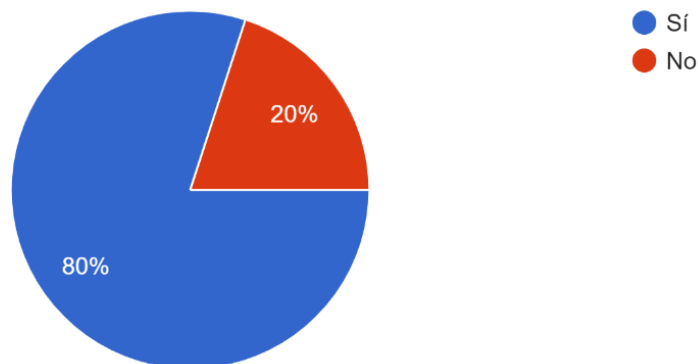


Con la figura 9 se puede evidenciar que existe gran porcentaje de empleados que desempeñan más de una función en el hotel por lo que se puede describir al personal en general como polifuncional, además notándose que los cargos con más personal en el área son recepcionista, cocinero, auxiliar de cocina, limpieza y contabilidad.

Figura 10.*Experiencia en el cargo*

¿Tiene experiencia previa en el cargo que desempeña actualmente?

20 respuestas



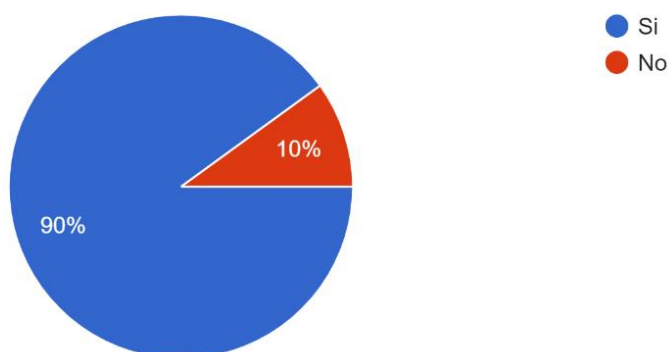
En la figura 10, acorde con la encuesta se puede determinar que 16 de las 20 personas participantes del estudio, tienen experiencia previa al cargo que desempeña dentro del hotel, teniendo un alto índice de personal calificado de acuerdo con su puesto laboral.

Figura 11.

Definición de funciones

¿Tiene claro cuáles son las funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo?

20 respuestas

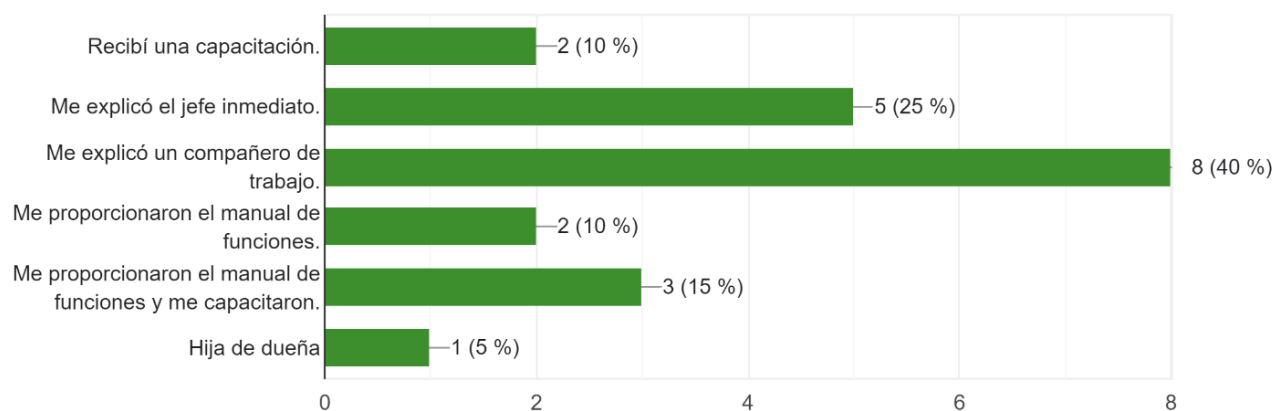


De los datos analizados, en la figura 11 se puede verificar que 18 de las 20 personas encuestadas tiene clara cuales son las funciones que deben de cumplir dentro del hotel, obteniendo un buen clima laboral y una buena aceptación de los clientes.

Figura 12.*Modo de definición de puestos*

¿De qué manera se le dieron a conocer las funciones de su puesto de trabajo?

20 respuestas

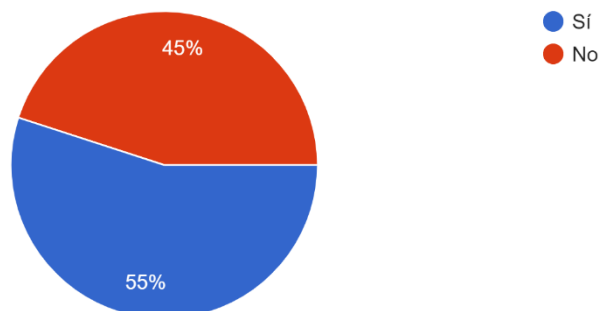


En la figura 12 visualizando los datos de la encuesta realizada a los empleados del hotel, se puede determinar que las funciones de los puestos de trabajos son proporcionadas por diferentes personas, no tienen un manual de funciones ni directrices claras siendo una empresa familiar.

Figura 13.*Sobre capacitaciones en el trabajo*

Durante el tiempo que labora en el hotel, ¿Ha recibido capacitaciones acorde a su puesto de trabajo?

20 respuestas



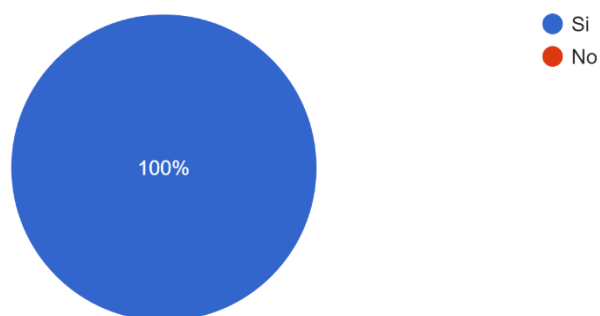
Según los datos analizados en la encuesta, se puede evidenciar que no se brindan capacitaciones periódicas al personal que labora en el hotel, sin embargo, cada empleado conoce sus actividades y las realiza con toda normalidad, pero siempre es aconsejable que se capacite sobre las actividades y reglamentos que cada empleado debe desarrollar para que no exista una falta de procesos o que algo no se lleve de la manera correcta en el cumplimiento de su trabajo.

Figura 14.

Conocimiento de la jerarquía

¿Conoce a quien debe reportar o comunicar las necesidades o inconvenientes que tenga dentro de sus actividades diarias?

20 respuestas



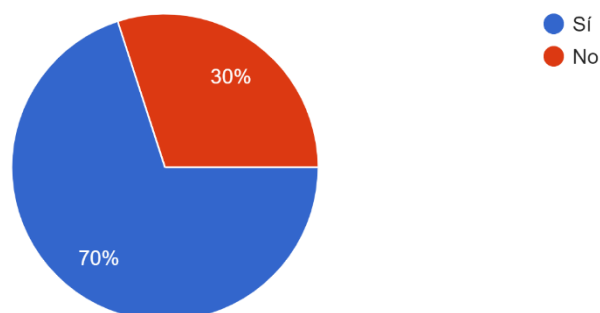
En la figura 14 se puede observar que el 100% de los colaboradores tiene claro a qué persona dirigirse en cualquier eventualidad y conoce quienes son los administrativos y representantes del hotel.

Figura 15.

Conocimiento de la misión y visión

¿Conoce la misión y visión de la empresa?

20 respuestas

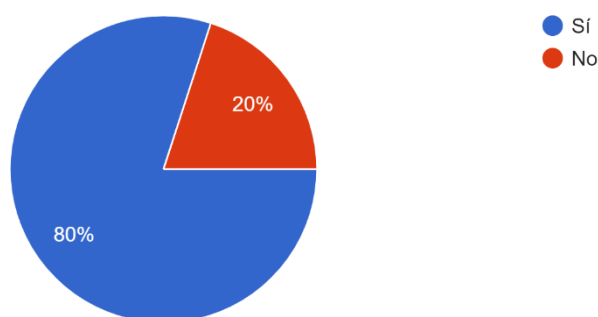


En la figura 15 se evidencia una falencia del 30% del personal que labora en el hotel con respecto al conocimiento de la misión y visión que se tiene como empresa, sin embargo, un 70% si conoce de la misma, sin embargo, se muestra a todo un personal comprometido con la empresa y con su buen funcionamiento.

Figura 16.
Conocimiento de valores institucionales

¿Sabe cuáles son los valores institucionales que tiene el hotel?

20 respuestas



En la de la figura 16 con base en los resultados de la encuesta se evidencia que los colaboradores en su mayoría no tienen claro cuáles son los valores institucionales que posee el hotel, razón por la que los directivos de este deberían brindar la información necesaria acerca del hotel y sus valores todo con el fin de que la empresa siga un mismo curso y su mejor desarrollo.

2.4 Mapas de empatía

Esta herramienta permite la descripción de los sentimientos y emociones de una persona al colocarse en el lugar de otra, así como ver todos los puntos de vista para un mismo caso logrando captar la mayor comprensión de manera que se exprese el sentir de aquella para hacerla participe con el entorno.

Figura 17.

Mapa de empatía del personal



Nota. Elaboración Propia

En la figura 17 se muestra el mapa de empatía del personal del hotel, el cual permite proyectar las necesidades y dificultades que presentan constantemente con el fin de entender cómo es su ambiente laboral y esto contribuya al desarrollo del manual de procedimientos y funciones acorde lo a las necesidades presentadas.

Figura 18.

Mapa de empatía del personal administrativo



Nota. Elaboración

En la figura 18 se muestra el mapa de empatía del personal administrativo que permite proyectar los inconvenientes que están teniendo con la organización de los departamentos del hotel con el fin de entender como estos ven los problemas del hotel y esto contribuya al desarrollo de las políticas del hotel acorde a las necesidades presentadas.

El capítulo 2 nos permitió explorar y analizar a fondo las necesidades de la empresa Airport Hotel a través del análisis FODA y FODA cruzado se pudo detectar las estrategias que se deberán aplicar en el capítulo de propuesta así mismo se pudo conocer de cerca a los empleados del establecimiento y a su administrativo por medio de entrevistas y encuestas que

son herramientas que nos ayudaron a crear mapas de empatía los cuales nos permiten entender las perspectivas que tiene cada empleado acerca de la empresa para la que trabajan.

CAPÍTULO 3

En este capítulo se va a desarrollar la propuesta del proyecto con base en las estrategias establecidas en el capítulo 2, las cuales permitirán tener un mejor entendimiento de los ajustes en la estructura organizacional que se propone para la empresa AirPort Hotel a través de un manual de funciones y procedimientos el cual contendrá:

1. Filosofía organizacional.
 - ◆ Misión y Visión
 - ◆ Valores
 - ◆ Normas
2. Departamentalización del establecimiento AirPort Hotel.
 - ◆ Organigrama estructural.
3. Fichas de funciones para cada cargo
 - ◆ Fichas para la descripción y análisis del cargo
4. Procedimientos
 - ◆ Flujogramas de procesos.
5. Políticas.

3.1 Manual de funciones

Es un documento que recoge la actividad profesional de los puestos de trabajo. Uno de sus objetivos es el estudio del trabajo profesional bajo tres puntos de vista: técnico, situacional y competencia. Así también el manual de funciones deberá ser de carácter simple, directo y concreto, nos ayuda como herramienta de control a los empleados, asignación de funciones, asesoramiento de funciones, políticas, normas y procedimientos internos o externos, que son desarrollados por los directores y personal operativo.

Para la elaboración de este manual se desarrolló la estructura organizacional la cual está ubicada en la sección número 3.2 del documento donde se encuentra la filosofía organizacional que contiene la misión, visión, valores y normas.

3.2 Estructura organizacional

3.2.1 Filosofía Organizacional

Misión

Ofrecer servicios e instalaciones orientados al descanso y negocios con altos estándares de calidad, satisfaciendo las necesidades de quienes decidan disfrutar de nuestro alojamiento, con el firme propósito del mejoramiento continuo para una excelente atención siendo siempre amigables con el medio ambiente que nos rodea.

Visión

Nuestra visión empresarial es ser el líder en la satisfacción de las necesidades de alojamiento de un creciente número de huéspedes, ofreciendo servicios de alta calidad y calidez en Guayaquil. Aspiramos a consolidarnos como la opción predilecta de los viajeros que buscan un hospedaje cercano a los puntos de partida de la ciudad.

Valores

En AirPort Hotel integramos valores fundamentales que constituyen nuestra filosofía de empresa y seña de identidad.

- Trabajo en equipo
- Sencillez
- Honestidad
- Responsabilidad social

El presente reglamento es de carácter obligatorio y establece normas a las que deberán sujetarse todos los trabajadores dentro de la empresa.

Tabla 1.*Normas del Hotel****Normas***

1. Todos los empleados del hotel deberán atender y asistir a los clientes durante su jornada laboral.
2. Los empleados deberán de comer en los lugares asignados y en sus horarios correspondientes previniendo no tener contacto con los clientes.
3. El personal deberá de mantener una postura correcta cuando se esté dando asistencia a los clientes evitando hacer gestos y dinámicas con las manos.
4. Cuando se presente una queja se deberá de anotar en un oficio de manera formal y gestionar con el departamento correspondiente dicha queja para su debido proceder.
5. Obligaciones que deberá de cumplir el hotel:
 - A. El hotel deberá de proporcionar uniformes y accesorios para la realización de las tareas asignadas para cada funcionario, previniendo los posibles accidentes laborales.
 - B. El hotel deberá de realizar evaluaciones a los empleados para calificar su desempeño y calidad, permitiendo a la administración ofertar incentivos monetarios. Para los empleados con calificación no satisfactoria se deberá de realizar y fomentar capacitaciones continuas, logrando mejorar la calidad del hotel.
6. Obligaciones de los empleados:
 - A. Realizar las tareas encomendada por la dirección o departamento perteneciente, permitiendo desarrollar las actividades por perfiles de trabajo asignadas.
 - B. Comunicar al jefe inmediato superior cuando una tarea o actividad sea asignada y el empleado tenga una falencia o desconocimiento de la actividad a realizar previniendo accidentes o errores con los clientes.
 - C. Cumplir con los horarios expuestos por el hotel para la entrada y salida de la jornada laboral.
 - D. Ejecutar las tareas con calidad y calidez dando como resultado la ejecución de las actividades dentro de los tiempos establecidos, precautelando un buen entorno laboral.

-
7. La presentación y el uso correcto del uniforme deberá cumplirse bajo las políticas de la empresa no se deberá de usar uñas largas y el pelo suelto. El uniforme debe de estar en un buen cuidado y limpio.
-

Nota. Elaboración propia basado en lo sugerido por los directivos de la organización y revisado en distintas fuentes hoteleras.

3.3 Diseño Organizacional

El diseño organizacional es la estructura de la empresa, el cual permite guiar a los empleados por jerarquía y direcciones dando la máxima responsabilidad a cada uno de los directores y sus departamentos, permitiendo tener el éxito y llegar a cada una de las metas propuestas potenciando el crecimiento y rentabilidad de la empresa (Tituaña-Sotalin, 2015).

Para esto primero se debe saber los datos principales de Airport Hotel que corresponde a la tipología empresarial.

Tabla 2.

Tipología Empresarial

TIPOLOGÍA EMPRESARIAL	
Tamaño (N. Trabajadores, Producción de ventas y activos)	Entra en la clasificación de pequeña empresa con 20 personas
Actividad	Sector terciario
Ámbito Geográfico	Local
Formación Jurídica	Persona Natural o Empresario Individual
Subsector Productivo	Alojamiento
Proceso de Transformación	Productora de servicios
Relación con el Cliente	Directas

Grado de IntegraciónIndividuales

Nota. Elaboración Propia, información general de la empresa

La empresa Airport Hotel se encuentra registrada en el sector terciario acorde a su actividad, así también entre sus datos ejerce la formación jurídica como persona natural lo que quiere decir que no cuentan con un RUC jurídico, lo cual no afecta a su desempeño como ente hotelero.

Como siguiente sección dentro del manual se tiene el Organigrama estructural el cual se encuentra en el siguiente apartado sin antes una breve explicación la departamentalización que se realizó para la creación de este organigrama.

3.4 Departamentalización en el establecimiento Airport Hotel

En este apartado se podrá visualizar cómo se encuentra organizado estructuralmente el personal del hotel en la actualidad y como están asignados los cargos. En este esquema organizativo, se despliega la estructura jerárquica y funcional que sustenta todas las operaciones y actividades que se llevan a cabo en Airport hotel. En este sentido, cada componente de este organigrama representa un engranaje vital en la maquinaria empresarial, contribuyendo de manera única y significativa a los objetivos y metas. A través de esta representación visual, se podrá explorar cómo se distribuyen las responsabilidades, las relaciones de supervisión y colaboración, y cómo fluye la comunicación en la búsqueda constante de la excelencia organizacional.

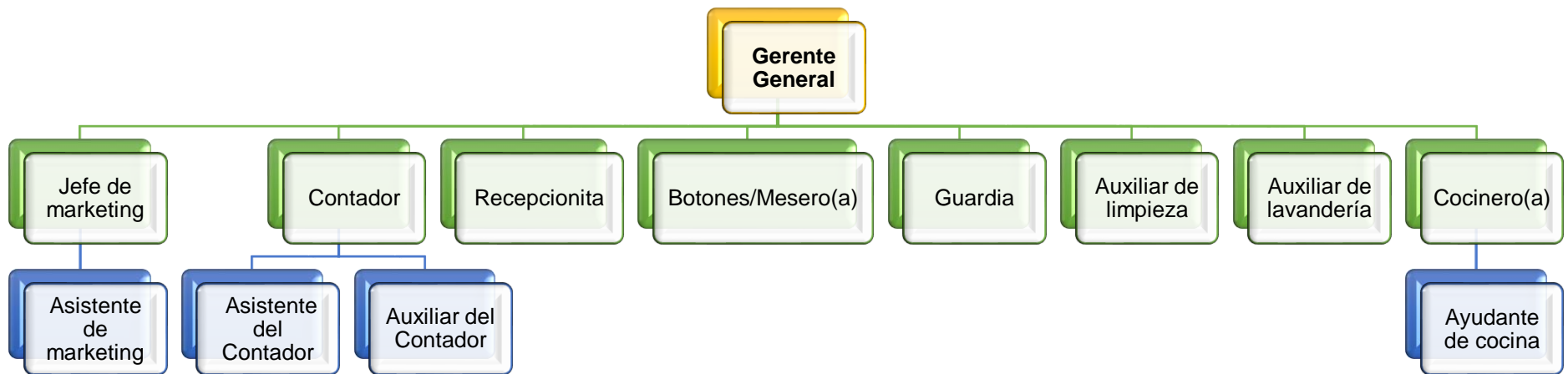
En el análisis realizado se pudo visualizar polifuncionalidad, falta de cadenas de mando bien establecidas, para resolver estos inconvenientes se vio pertinente la creación de un organigrama clásico ya que es el adecuado para este tipo de organizaciones y es el que

permite realizar la respectiva jerarquización de cargos y división de áreas por departamentos. Para esto se necesita analizar primero la figura 19 que es la representación actual de la estructura que tiene AirPort Hotel en el cual se puede observar que no existen departamentos específicos a los cuales asignar cada cargo. Simplemente se encuentra los cargos sin pertenecer a ninguna área.

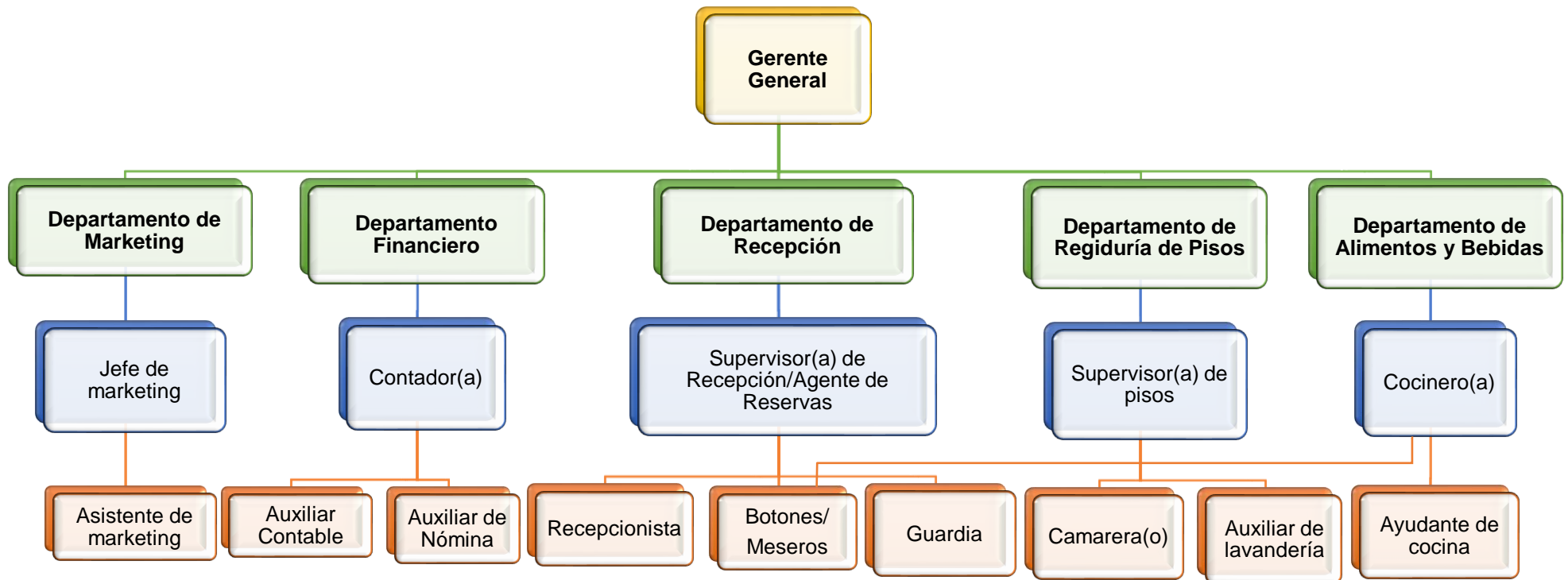
En cuanto a los cargos se observa que se encuentra bien definida la cadena de mando. No obstante, recepcionistas, botones, auxiliares de limpieza y de lavandería no se percibe bien cuál es la cadena de mando.

Figura 19.

Organigrama actual de Airport Hotel



Nota. Basado en la entrevista con Krystel Esparza representante de Airport Hotel.

Figura 20.*Organigrama sugerido de Airport Hotel*

Nota. Elaboración propia

De esta manera, una vez analizado el organigrama actual se podrá visualizar el organigrama propuesto. En este caso, este organigrama establece una propuesta de mejora, el funcionamiento del personal del hotel y la definición específica de la cadena de mando tal cual como el departamento al que pertenece.

Se puede notar el contraste que existe entre el organigrama actual (figura 19) y el organigrama propuesto (figura 20) ya que en el organigrama propuesto se puede observar que existe la departamentalización acorde al área y los cargos que se tenían en el organigrama actual. En este sentido, con esta división de tareas y funciones se busca obtener una mejor productividad en cada una de las áreas; se puede percibir que se han mantenido la mayor parte de los cargos y otros han cambiado de nombre como lo son los asistentes del contador que pasaron a ser Auxiliar de Contador y Auxiliar de nómina. No obstante, el nuevo departamento de recepción estará a cargo de un supervisor(a) de recepción/agente de reserva este es un cargo polifuncional ya que desempeña dos roles a la vez, se sugiere que este cargo sea asignado a una persona que cumpla con los requisitos que se mencionan en la ficha y que es actualmente sea empleado del hotel.

En este sentido, esta persona se encargará de liderar a los recepcionistas, botones y guardias. Por otro lado, se sugiere que el departamento de regiduría de pisos este a cargo del supervisor(a) de pisos. Este cargo es sugerido para que sea creado, ya que en base al análisis realizado no se pudo visualizar dentro del personal actual alguien que pueda cumplir adecuadamente con el perfil. Por lo que se propone la contratación de una persona siguiendo los lineamientos establecidos en el manual de funciones y procedimientos. En definitiva, esta persona se encargará de liderar a los auxiliares de lavandería y camareras como se puede notar este último cargo cambio de nombre, este actualmente es el cargo de auxiliar de limpieza.

Finalmente se puede decir que con la creación de los departamentos existen cuatro cargos que se mantienen tal como están en la actualidad que son el departamento de

marketing donde se encuentran el jefe de marketing y el asistente de marketing así mismo en el departamento de alimentos y bebidas se encuentran el cocinero y los ayudantes de cocina.

Bajo el análisis realizado se requiere evitar la polifuncionalidad, la falta de una cadena de mando establecida y la confusa especificación de las tareas de cada cargo, para esto se realizó los diagramas de flujos en los que se plantea los procesos específicos que se realizan en cada una de las áreas y a su vez se elaboró unas fichas donde se describe el título del cargo, el superior inmediato, el nombre del departamento al que pertenece, las tareas y actividades que deben cumplir; los requerimientos del perfil de cada uno de los cargos con el fin de guiar al empleador al momento de la contratación de personal y a su vez a la persona que se le asignará dicho cargo. Ver fichas en Anexos al igual que el Flujograma.

En el siguiente apartado se encontrará el desarrollo de las fichas.

3.5 Ficha para la descripción y el análisis del cargo

La creación de esta ficha tiene como objetivo principal servir como guía al momento de realizar una nueva contratación en la empresa, así también permitirá al nuevo colaborador tener una visión general de la función que debe cumplir en el cargo asignado dentro de la organización. La ficha que se elaboró contiene como sugerencia para AirPort Hotel la información general, la descripción concreta del cargo, así también los requisitos personales como la escolaridad, conocimientos, habilidades y experiencia que debe tener la persona a la que se le asigne dicho cargo. Se puede ver las fichas de cada uno de los cargos descritos en el organigrama sugerido en los Anexos.

Figura 21

Ficha para la descripción y el análisis del cargo

 FICHA PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL CARGO		
INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO		
<p>Título del cargo: es el nombre que se le da al cargo que va a desempeñar.</p>	<p>Superior inmediato: es la persona encargada de la dirección y vigilancia del desarrollo de las actividades.</p>	<p>Departamento: es el nombre del departamento al que pertenece.</p>
<p>Dependientes: es el personal que se tiene a su mando.</p>		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
1	<p>Son las especificaciones de que funciones y actividades debe se realizan en el cargo.</p>	
REQUISITOS DEL PERFIL		
<p>Escolaridad: Son los estudios que debe tener el empleado para que se le asigne el cargo.</p>	<p>Conocimientos: es lo que se aprendió en el transcurso de la carrera o de un previo trabajo.</p>	
<p>Experiencia: es la especificación del tiempo que debe haber tenido trabajando anteriormente en cargos iguales o similares</p>	<p>Habilidades: son las capacidades que se tiene para poder ejecutar la actividades con facilidad.</p>	

Nota. La figura 21 contiene los ítems descritos para construir un perfil del cargo.


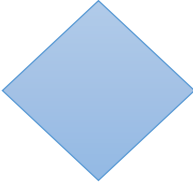


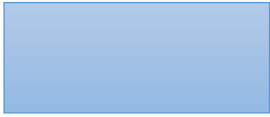

En el siguiente apartado se elaboró los flujogramas de proceso.

3.6 Flujograma de procesos

La funcionalidad del flujograma de procesos es desarrollar de manera gráfica y simple el estado en el cual se encuentra el proceso, entre sus características principales se encuentra el poder visualizar al encargado del proceso y la actividad a ejecutar pudiendo dar un seguimiento de manera eficiente y rentable adquiriendo una mejor visión que facilitará su optimización.

Tabla 3.

Descripción de la simbología de un flujograma

Símbolo	Nombre	Descripción de funcionalidad
	Inicio/Final	Indica el inicio o fin de un proceso
	Decisión	Marca el punto en la secuencia donde ocurre una bifurcación "Sí"- "No"
	Documento múltiple	Conjunto de documento
	Documento	Son documentos que se utilizan en el proceso
	Actividad	Representa una actividad realizada en un proceso
	Línea de flujo	Muestra la dirección del proceso

NOTA	}	Nota	Son las descripciones que se colocan a un costado de los gráficos para agregar algo importante
-------------	---	------	--

Nota. En la tabla se describe la simbolía que fue utilizada en los flujogramas elaborados.

Adaptado de Gilbreth y Gilbreth, 1921.

Con la aplicación de la simbología se busca dar conocimiento del funcionamiento de cada figura. De esta manera se elaboraron los flujogramas los cuales una de sus funciones es la detección de errores e inconsistencias, al alcanzar una visión general del proceso.

3.7 Políticas

Tabla 4.

Políticas de servicio de Airport Hotel

POLÍTICAS DE SERVICIO DEL HOTEL

- ✓ Check In (Entrada a la habitación): 2:00 pm
 - ✓ Check Out (Chequeo de salida): 12:00 pm
 - ✓ Late check out (sobrecargo de salida): cuando los clientes se presenten al check out posterior a la hora de salida o entrega de la habitación, se adicionará un 50% del costo diario a la factura del cliente, teniendo como adicional la nueva salida 4:00 pm. Si el cliente desea prolongar el uso de la habitación se deberá de comunicar con 24 hora de anticipación.
 - ✓ El uso de las habitaciones es exclusivo para los huéspedes registrados, si se encontrara una persona no registrada en la habitación se realizará una recarga a la factura del cliente.
-

-
- ✓ Todos los huéspedes deberán de presentar sus documentos de identificación al momento del registro.
 - ✓ Para realizar la reserva de una habitación con la administración, se requiere de un depósito de dinero o tarjeta de crédito dentro de las 72 horas a la reserva seleccionada.
 - ✓ Está prohibido fumar en las habitaciones.
 - ✓ Para el ingreso de mascotas se debe avisar previo a la reservación.
 - ✓ Los daños causados en las instalaciones por parte de los huéspedes serán cargos a la factura final.
 - ✓ La administración tiene la potestad de finalizar el contrato de hospedaje si alguna de las políticas anteriores es violentada.

Nota. Elaboración propia basado en lo sugerido por los directivos de la organización y revisado en distintas fuentes hoteleras.

En definitiva, se propone la aplicación de este manual de procedimientos dado que realmente no tiene costos operativos adicionales para el hotel, exceptuando la sugerencia realizada del puesto de supervisor(a) de piso. En este contexto, se analizó el sueldo para el nuevo supervisor(a) de pisos, cargo que se creó orientado a establecer la jefatura del departamento de Regiduría de pisos y está encargado de garantizar el mantenimiento y la impecabilidad de las habitaciones, para ofrecer un servicio de calidad. Además, debe poseer habilidades de servicio al cliente y comunicación, demostrar comprensión, ser detallista, observador(a); tener la capacidad de trabajo bajo presión y alto compromiso con el trabajo. Adicional a esto, se requiere tener estudios completos de tercer nivel en carreras de administración de empresas, hotelería y turismo o ramas afines, y como mínimo un año de experiencia en cargos similares comprobables.

De esta manera, el costo financiero de contratar a esta persona es de \$1088.53 dólares mensuales (\$13 062.30 anual el primer año). Si bien el sueldo establecido es de \$850 hay que sumarle el 11.15% del aporte patronal, las vacaciones (medio sueldo anual), el décimo tercer (un sueldo adicional) y décimo cuarto sueldo (\$450). Cabe señalar que a partir del año se debe sumar el rubro de fondo de reserva que para este caso es \$70.83 dólares mensuales adicionales mes a mes (\$850 anuales). En definitiva, acorde con el análisis realizado sobre la funcionalidad del hotel actualmente, este cargo permitirá optimizar los procesos operativos generando así, mayor productividad para este negocio.

3.8 Presupuesto de la realización del manual de funciones y procedimientos

La introducción de costos en la gestión de la creación de este manual es un elemento crucial que influye en la planificación, ejecución y éxito global del hotel, es fundamental para transparentar la información financiera de este trabajo. En esencia, esta parte implica la evaluación y estimación de los costos incurridos al momento de su realización como las horas invertidas, gastos de transporte, costos de papelería e impresiones y evaluación del nuevo cargo. En este sentido, la adecuada identificación y análisis de costos desde las primeras etapas de la implementación de este manual de procedimientos permiten una toma de decisiones informada, la asignación eficiente de recursos y la minimización de posibles desviaciones presupuestarias.

Tabla 5.

Presupuesto de la creación del manual de Funciones y procedimientos

Rubro	Costo	Descripción
Honorarios Profesionales	\$ 3000	Realización el manual (160 horas de trabajo), entrevistas

		a empleados, evaluación de desempeño del personal.
Plan de seguimiento*	\$1800	Implementación del manual (96 horas de trabajo). (8 horas quincenal por 6 meses).
Costo de transportación	\$100	Compra de gasolina para automotor
Gastos de papelería e impresiones	\$40	Compra de resmas de hojas y tinta para impresión.
Gastos de Internet	\$30	Pago de plan mensual de internet
TOTAL	\$4970	

Nota. *El plan de seguimiento se suma solo si el hotel acepta la implementación del manual.

En este sentido, en la tabla 5 se puede apreciar que los honorarios profesionales por la realización del Manual de Funciones y Procedimientos generó un costo de \$3000 dólares dado que se trabajaron 160 horas levantando la información de cómo funciona Airport. Para este propósito se realizaron encuestas y entrevistas a los empleados del hotel, además, se efectuó una evaluación del desempeño laboral para determinar el compromiso de estos para con el hotel. Por otro lado, se incluye \$100 dólares del costo de la movilización que básicamente se refiere al consumo de gasolina del automotor por los desplazamientos de los días que se visitó al hotel. En efecto, se gastó entre otras cosas en la compra de tinta para la impresora y una resma de hojas, lo cual nos dio un importe de \$40. Finalmente, al incurrir en costos de acceso a internet, también se incluyó este rubro que ascendió a \$30 dólares. En conjunto, los costos suman \$3170 dólares en total, pero si Airport Hotel decide implementar el manual de funciones

y procedimientos el presupuesto asciende hasta la suma de \$4970 (\$1800 extras) producto de las 96 horas de trabajo de la ejecución del plan de seguimiento.

Para concluir el análisis de las encuestas y entrevistas se realizó como propuesta un Manual de Funciones y Procedimientos el cual contribuye a mejorar el control en las actividades productivas de Airport Hotel, ese documento se convertiría en una guía para consultas permanentes para los colaboradores, tanto para el área administrativa como operativa.

CONCLUSIONES

- Después de haber revisado varias fuentes bibliográficas se sustentó las variables de estudio como manual de funciones y procedimientos, estos temas ayudaron a la propuesta a tener un mejor criterio sólido de diferentes autores, sobre la importancia de tener un manual de procedimientos y funciones para el desarrollo de las actividades.
- A través del trabajo de campo de logró obtener información real de la empresa “AIRPORT HOTEL” acerca del proceso y funciones de trabajo de cada colaborador. Las fichas de diagnóstico permitieron recopilar información para realizar los procesos y tener el control de las actividades a desarrollarse.
- Se planteó la necesidad de establecer un manual de funciones y procedimientos de cada área, basándose en un organigrama estructural de la empresa “AIRPORT HOTEL”, por cuanto al aplicar servirá como guía para seguir paso a paso las actividades dentro de su área de trabajo y tener claridad las responsabilidades que tiene cada colaborador
- Se estableció misión, visión, valores y políticas de la empresa, el cual servirá a los colaboradores de Airport Hotel para que tengan claridad de hacia dónde va la empresa y la misión que deben realizar día a día.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la creación de manuales e instructivos de procesos permitiendo normar los procesos a seguir por los empleados, esto reduce el costo en capacitación o inducción de personal nuevo, estos manuales deberán de ser actualizados cuando el procedimiento se modifique por normas legales o políticas internas de la empresa.
- Se propone la difusión del manual de procedimientos y funciones por medios oficiales de comunicación dentro de la compañía, los cuales pueden ser el correo institucional o personal, permitiendo a los empleados tener un acceso por departamento o jefatura del perfil de trabajo y actividades que deberán de realizar en sus cargos, esto reducirá la equivocación o realización de procesos por funcionarios no capacitados o no encargados de dicha función.
- Es recomendable capacitar continuamente al personal administrativo y operativo, ya que garantizará la rentabilidad futura, mejorará la comprensión de las funciones laborales reales, mejorará las relaciones con los directivos y empleados, así como una toma de decisiones y resolución de problemas más rápidas.

REFERENCIAS

- Abreu, M. F. (2005). Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar. *Revista Omnia*, 11(3). 2-19.
- Bañegil Palacios, T., Barroso Martínez, A. y Tato Jiménez, J. (2011). Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe. *Revista de Empresa Familiar*, 1(2), 27-41.
- Barone, S. (2009). *Las Estructuras Organizacionales: Cultura, Principios y Modelos para la innovación*.
http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/3720/1/Estructuras_organizaciones.pdf
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence Approaches. *Journal of Family Business Strategy*, volumen (4). 42-66.
- Blanco, A., Vásquez, A., García, R. y Melamed, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, volumen 26(2). 133-147.
- Chapman, J. (2008). *Análisis FODA en proyectos de inversión*. Editorial: Mc Graw Hill.
http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2076054X2018004600083&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A
- Corporación Financiera Internacional. (2011). *Manual IFC de gobierno de empresas familiares*.
<https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/family-business-governance-handbook-spanish.pdf>.
- DuBrin Andrew, J. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Editorial Thomson Editores S.A.
- Dyer, G. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*, volumen (19). 253-260.
- Fiallo, D., Alvarado, P., Soto, L. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Revista Académica Contribuciones a la Economía*, volumen (3). 1-15.
- García, B. y Vela, M. (2012). *Tipos de nuevas organizaciones. Cambio en la estructura tradicional de la empresa*. <http://www.dit.upm.es/~fsaez/blogs/netosfera/wp-content/blogs.dir/154/files/4-tipos-de-nuevas-organizaciones.pdf>

-
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual *Revista Cuadernos de Administración*, volumen (42). 43-61.
- Gilbreth, F. y Gilbreth, L. M. (1921). *Process Charts. First Steps in Finding the one best way to do work*. <https://www.thegilbreths.com/resources/Gilbreth-Process-Charts-1921.pdf>
- Habbershon, T. y Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, Volumen 12(1). 1-26. Doi: 10.1111/j.1741- 6248.1999.00001.x
- Iglesias, A. y Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Revista Medisur*, Volumen 13(3). 455-457.
- Ocampo, W., Huilcapi, N. y Cifuentes, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, volumen 3(4). 114-137.
- Parra, C. y Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Revista Gestión y Sociedad*, volumen 2(1). 96-108.
- Pérez, A. (2012). *El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4817932.pdf>
- Pérez, M. (2016). *La importancia del organigrama en la empresa*. <https://core.ac.uk/download/pdf/235859997.pdf>
- Porto, A. y Angarita, L. (2017). Estructuras organizacionales: Nuevas tendencias. *Revista Ad-Gnosis*, volumen 6(6). 77-83.
- Rodríguez, R. (2012). *El protocolo familiar ¿Sí o no? España*. Editorial Instituto Internacional Bravo Murillo. <http://efca.es/wp-content/uploads/2018/03/El-protocolo-familiar-Rafael-Rodriguez-Diaz-v4-1.pdf>
- Sandoval, M.C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, volumen (27) 78-82.
- Segredo, A., García, A., León, P. y Perdomo, I. (2016). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual*. <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>
- Soto Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Revista Contaduría y Administración*, volumen 58(2). 135-171.
- Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación del mercado. *Revista Pensamiento y Gestión*, volumen (20). 194-215.
- Tapella, E. (2011). El Mapeo de actores claves. <https://planificacionsocialunjsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>

Tituaña-Sotalin, E. (2015). *Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la compañía de transporte escolar y Turismo UNIPRO C.A., año 2014* (Tesis de grado). Universidad Internacional SE

ANEXOS

Imagen 1.

Entrevista Krystel Esparza (representante de Airport Hotel)

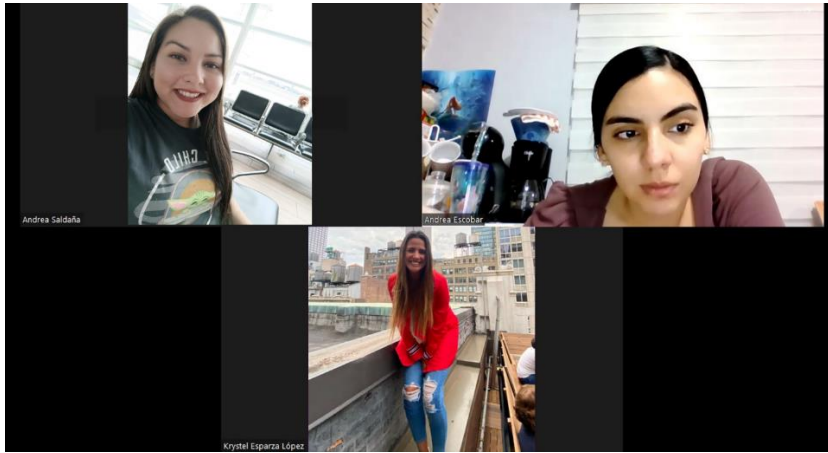


Imagen 2

Entrevista a personal operativo



Imagen 3.

Entrevista y encuesta a personal operativo



Imagen 4.

Entrevista y encuesta Washington Ruiz (Contador)



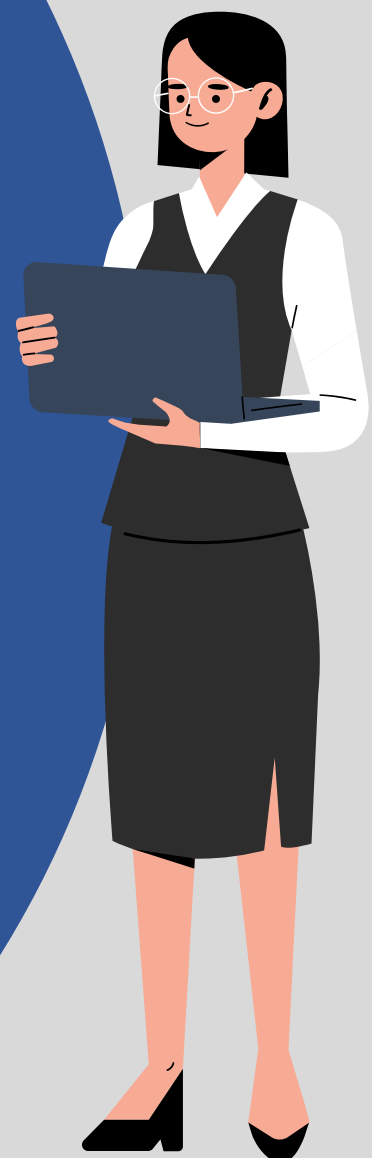
ANEXO MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

AIRPORT HOTEL

TABLA DE CONTENIDO

<u>Introducción.....</u>	<u>1</u>
<u>Misión y Visión</u>	<u>2</u>
<u>Valores.....</u>	<u>3</u>
<u>Normas.....</u>	<u>4</u>
<u>Organigrama Estructural....</u>	<u>6</u>
<u>Funciones.....</u>	<u>7</u>
<u>Procedimientos.....</u>	<u>23</u>
<u>Políticas de servicio.....</u>	<u>36</u>





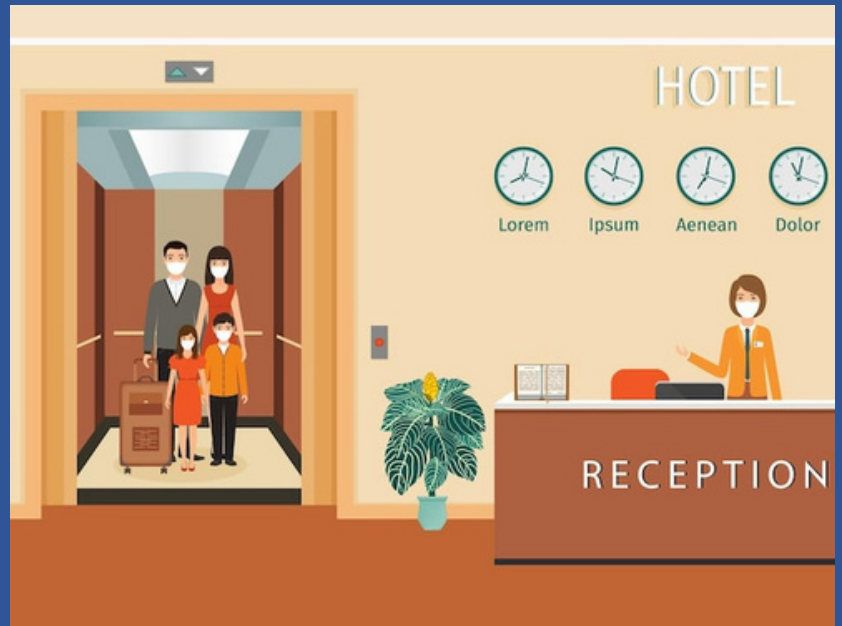
INTRODUCCIÓN

El manual de funciones y procedimientos tiene como objetivo ser utilizado como herramienta orientadora para asesorar, ejecutar un control del personal, de políticas internas, de estructura funcional, de procedimientos y otras prácticas organizacionales, siendo la misma elaborada de manera sencilla, directa y uniforme.

MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

Ofrecer servicios e instalaciones orientados al descanso y negocios con altos estándares de calidad, satisfaciendo las necesidades de quienes decidan disfrutar de nuestro alojamiento, con el firme propósito del mejoramiento continuo para una excelente atención siendo siempre amigables con el medio ambiente que nos rodea.



VISIÓN



Nuestra visión empresarial es ser el líder en la satisfacción de las necesidades de alojamiento de un creciente número de huéspedes, ofreciendo servicios de alta calidad y calidez en Guayaquil. Aspiramos a consolidarnos como la opción predilecta de los viajeros que buscan un hospedaje cercano a los puntos de partida de la ciudad.

VALORES

En AirPort Hotel integramos valores fundamentales que constituyen nuestra filosofía de empresa y seña de identidad.

Trabajo en equipo

Sencillez

Honestidad

Responsabilidad social



NORMAS



01

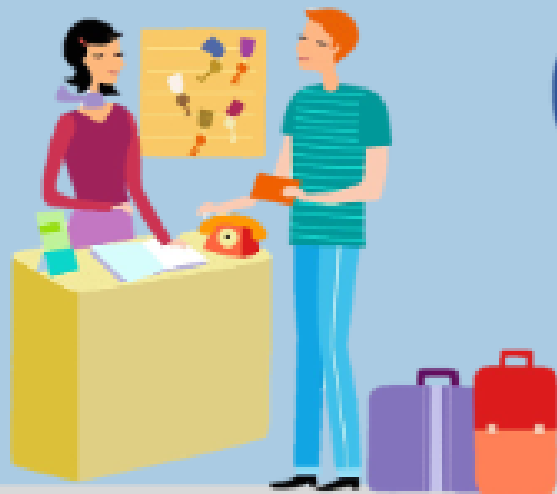
Todos los empleados del hotel deberán:

Atender y asistir a los clientes durante su jornada laboral.

Los empleados deben:

Comer en los lugares asignados y en sus horarios correspondientes previniendo no tener contacto con los clientes.

02



03

El personal deberá de mantener:

Una postura correcta cuando se esté dando asistencia a los clientes evitando hacer gestos y dinámicas con las manos.

Cuando se presente una queja se deberá de:

Anotar en un oficio de manera formal y gestionar con el departamento correspondiente dicha queja para su debido proceder.

04



NORMAS

05 Obligaciones que deberá de cumplir el hotel:



A) El hotel deberá de proporcionar uniformes y accesorios para la realización de las tareas asignadas para cada funcionario, previniendo los posibles accidentes laborales.

B) El hotel deberá de realizar evaluaciones a los empleados para calificar su desempeño y calidad, permitiendo a la administración ofertar incentivos monetarios. Para los empleados con calificación no satisfactoria se deberá de realizar y fomentar capacitaciones continuas, logrando mejorar la calidad del hotel.

Obligaciones de los empleados: 06

A) Realizar las tareas encomendada por la dirección o departamento perteneciente, permitiendo desarrollar las actividades por perfiles de trabajo asignadas.

B) Comunicar al jefe inmediato superior cuando una tarea o actividad sea asignada y el empleado tenga una falencia o desconocimiento de la actividad a realizar previniendo accidentes o errores con los clientes.

C) Cumplir con los horarios expuestos por el hotel para la entrada y salida de la jornada laboral.

D) Ejecutar las tareas con calidad y calidez dando como resultado la ejecución de las actividades dentro de los tiempos establecidos, precautelando un buen entorno laboral.



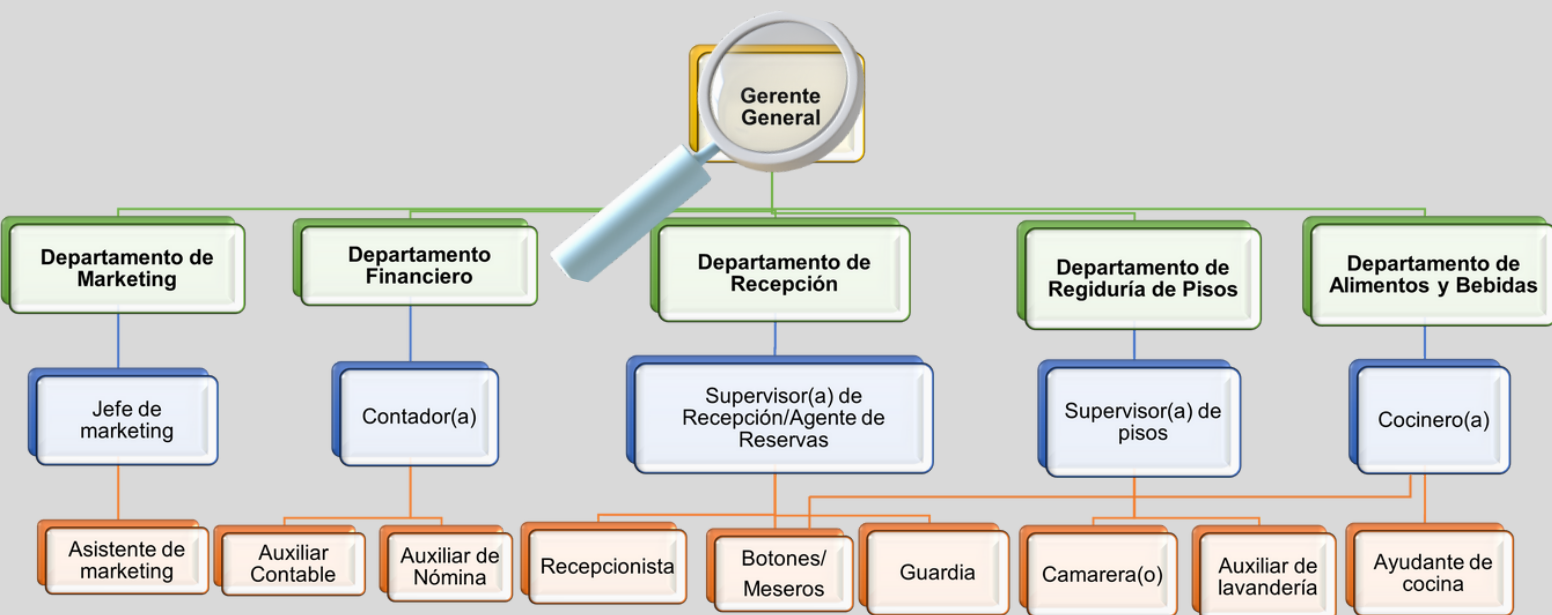
07 La presentación y el uso correcto del uniforme

deberá cumplirse bajo las políticas de la empresa no se deberá de usar uñas largas y el pelo suelto.

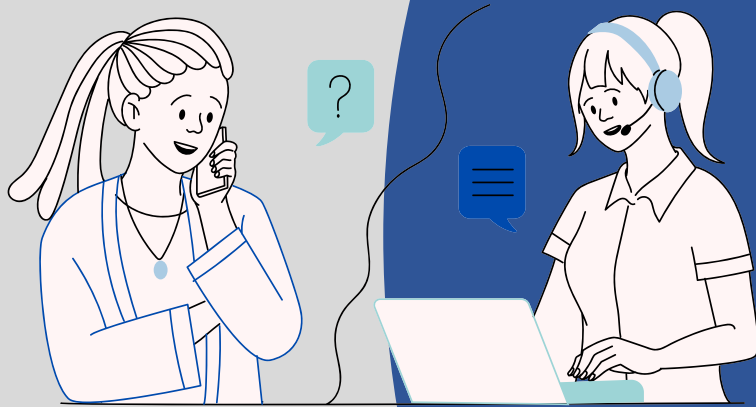
El uniforme debe de estar en un buen cuidado y limpio.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Comprende la jerarquización de los cargos y la división de todos los departamentos de "Airport Hotel". Cada colaborador va tomando una posición en el organigrama, tiene el grado de responsabilidad acorde con su cargo y cumple con determinados requisitos específicos.



FUNCIONES



Gerente general

Jefe de marketing

Asistente de marketing

Contador(a)

Auxiliar Contable

Auxiliar de Nómina

Supervisor de Recepción

Recepcionista

Botones/Mesero(a)

Guardia

Supervisor(a) de pisos

Camarera

Auxiliar de lavandería

Cocinero(a)

Ayudante de cocina



FICHA PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO:
GERENTE GENERAL

SUPERIOR INMEDIATO:
SOCIOS DIRECTOS

DEPARTAMENTO:
GERENCIA

DEPENDIENTES: DEPARTAMENTO DE MARKETING, DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN, DEPARTAMENTO DE REGÍDURA DE PISOS, DEPARTAMENTO DE COCINA.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Se hace cargo de la administración, control y desarrollo del hotel cuidando que las distintas áreas o departamentos del hotel lleven a cabo de la mejor manera posible, sus funciones dentro de la misma, es decir, que cumplan con sus objetivos de manera que el desempeño de la empresa en general sea de alta calidad y satisfactorio.

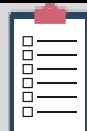
REQUISITOS DEL PERFIL

Escolaridad: Estudios completos de Tercer nivel Hotelería y Turismo, Administración de Empresas, Contaduría Pública o ramas afines.

Conocimientos: Técnicas para la planificación de cronogramas de trabajo para días normales y feriados; técnicas de liderazgo y supervisión de grupos de trabajo; estructura y funcionamiento de las empresas de alojamiento, funciones y responsabilidades de los diversos servicios de la empresa de alojamiento

Experiencia: Mínima de 1 año en cargos similares en el sector hotelero.

Habilidades: Manejo de recursos humanos, memoria de corto y largo plazo; agilidad para la solución de problemas, especialmente relacionados a la atención al cliente.



FICHA PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO: JEFE DE MARKETING

SUPERIOR INMEDIATO: GERENTE GENERAL

DEPARTAMENTO: MARKETING

DEPENDIENTES: ASISTENTE DE MARKETING

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Su responsabilidad se basa en sacar el máximo partido a los recursos destinados a la publicidad, promociones, jointventures (alianzas estratégicas entre dos o más organizaciones que implican un acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo), merchandising (actuaciones que se llevan a cabo en establecimientos dirigidas a reafirmar o cambiar la conducta de compra, a favor de los artículos o servicios más rentables para el establecimiento) y otras acciones comerciales en desarrollo.

REQUISITOS DEL PERFIL

Escolaridad: Estudios completos de Tercer nivel en carreras de administración de empresas, hotelería y turismo, marketing, ingeniería comercial o ramas afines.

Conocimientos: Conocimiento de merchandising, benchmarking, branding, servucción, ebussines, e-commerce.

Experiencia: Mínima de 2 año en cargos similares en el sector hotelero.

Habilidades: Capacidad de trabajo bajo presión, organización, disciplina autogestión, relacionamiento interpersonal y de trabajo en equipo y Detallista con el trabajo que realice.



FICHA PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO:
ASISTENTE DE MARKETING

**SUPERIOR
INMEDIATO:** JEFE
DE MARKETING

DEPARTAMENTO:
MARKETING

DEPENDIENTES: NINGUNO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Su responsabilidad se basa en mantener contacto con el clientes y los medios de comunicación, vincularse con la prensa. Debe reunirse con los medios, para establecer contactos y mantener buenas relaciones con periodistas y demás representantes de la prensa. Dar recomendaciones a ejecutivos de la empresa sobre estrategias y opciones disponibles para lidiar con la percepción del cliente. Preparar, redactar comunicados y notas de prensa para contribuir a mantener la imagen de la organización. Asistir a ruedas de prensa y entrevistas

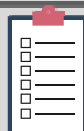
REQUISITOS DEL PERFIL

Escolaridad: Estudios completos de Tercer nivel en carreras de hotelería y turismo, marketing, ingeniería comercial o ramas afines.

Conocimientos: Conocimiento de merchandising, benchmarking, branding, servucción, ebussines, e-commerce.

Experiencia: Mínima de 2 años en cargos similares.

Habilidades: Capacidad de trabajo bajo presión, organización, disciplina autogestión, relacionamiento interpersonal y de trabajo en equipo y Detallista con el trabajo que realice.



FICHA PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO:
CONTADOR

**SUPERIOR
INMEDIATO:**
GERENTE GENERAL

DEPARTAMENTO:
FINANCIERO

DEPENDIENTES: AUXILIAR CONTABLE Y AUXILIAR DE NÓMINA

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El contador es la persona responsable del correcto registro de todas las transacciones que se incurran en el hotel, con la principal tarea de suministrar información razonada, que permita conocer la estabilidad solvencia de la empresa (la corriente de cobros y pagos, las tendencias de las ventas, costos y gastos generales entre otros).

REQUISITOS DEL PERFIL

Escolaridad: Estudios completos de Tercer nivel en carreras de contador público autorizado (CPA) auditoría o ramas afines.

Conocimientos: Conocimiento en Gestión Tributaria y normativa relacionadas. Normas básicas de contabilidad y Normativa Tributaria.

Experiencia: Mínima de 2 años en cargos similares.

Habilidades: Capacidad de trabajo bajo presión, organización, disciplina, manejo de utilitarios, control y liderazgo. Capacidad de análisis, trabajo en equipo.



FICHA PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO: AUXILIAR
CONTABLE

**SUPERIOR
INMEDIATO:**
CONTADOR

DEPARTAMENTO:
FINANCIERO

DEPENDIENTES: NINGUNO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es responsable de asistir al Contador en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras y el adecuado manejo del presupuesto.

REQUISITOS DEL PERFIL

Escolaridad: Estudios completos de Tercer nivel en carreras de contador público autorizado (CPA) auditoría o ramas afines.

Conocimientos: Conocimiento en Gestión Tributaria y normativa relacionadas. Normas básicas de contabilidad, manipulación y aplicabilidad al análisis financiero

Experiencia: Mínima de 2 años en cargos similares.

Habilidades: Capacidad de trabajo bajo presión, organización, disciplina, manejo de utilitarios, control y liderazgo. Capacidad de análisis, trabajo en equipo.



FICHA PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO: AUXILIAR DE NÓMINA

SUPERIOR INMEDIATO: CONTADOR

DEPARTAMENTO: FINANCIERO

DEPENDIENTES: NINGUNO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es el encargado del cálculo de Nómina semanal y quincenal de la organización, realiza los movimientos ante el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), SRI (Servicio de rentas internas). Elaborar y llevar control de los recibos de nómina, realizar cálculo para el pago de liquidaciones al IESS.

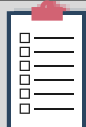
REQUISITOS DEL PERFIL

Escolaridad: Estudios completos de Tercer nivel en carreras de psicología organizacional o ramas afines.

Conocimientos: Conocimiento en Gestión de nómina. Normas laborales, manipulación y aplicabilidad al análisis nómina y sistema de empleadores IESS.

Experiencia: Mínima de 2 años en cargos similares.

Habilidades: Capacidad de trabajo bajo presión, organización, disciplina, manejo de utilitarios, control y liderazgo. Capacidad de análisis, trabajo en equipo.



FICHA PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO:
SUPERVISOR DE RECEPCIÓN/
AGENTE DE RESERVAS

**SUPERIOR
INMEDIATO:**
GERENTE GENERAL

DEPARTAMENTO:
RECEPCIÓN

DEPENDIENTES: RECEPCIONISTA, BOTONES/MESEROS Y GUARDIAS

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es el encargado de organizar y controlar los servicios de recepción, telefonía, portería, manejo de equipaje y servicios internos y externos relativos a las necesidades del huésped. Tiene a su disposición una descripción completa de cada una de las habitaciones del establecimiento; además debe saber el número exacto de camas con las que cuenta para la venta de terceras personas y niños.

REQUISITOS DEL PERFIL

Escolaridad: Estudios completos de Tercer nivel en carreras de administración de empresas, hotelería y turismo o ramas afines.

Conocimientos: Técnicas para la planificación de cronogramas de trabajo; técnicas de liderazgo y supervisión de grupos de trabajo; estructura y funcionamiento de las empresas de alojamiento, funciones y responsabilidades de los diversos servicios de la empresa de alojamiento.

Experiencia: Mínima de 1 años en cargos similares.

Habilidades: Escritura clara para la elaboración de informes gerenciales. Memoria de corto y largo plazo; agilidad para la solución de problemas, especialmente relacionado a la atención al cliente



FICHA PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO:
RECEPCIONISTA

SUPERIOR INMEDIATO:
SUPERVISOR DE
RECEPCIÓN/ AGENTE DE
RESERVAS

DEPARTAMENTO:
RECEPCIÓN

DEPENDIENTES: NINGUNO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es el encargado de cumplir los procesos de recepción, registro, acomodación y salida del huésped; ser el filtro o la conexión entre el huésped y los diferentes servicios del establecimiento; además este debe atender teléfono y caja.

REQUISITOS DEL PERFIL

Escolaridad: Estudios completos de Tercer nivel en carreras de administración de empresas, hotelería y turismo o ramas afines.

Conocimientos: Planificación de cronogramas de trabajo; Tipo, estructura y funcionamiento de las empresas de alojamiento, funciones y responsabilidades de los diversos servicios de la empresa de alojamiento; relaciones humanas, técnicas de manejos de conflictos; información turística del área y de la región; técnicas de venta y servicio al cliente.

Experiencia: Mínima de 1 años en cargos similares.

Habilidades: Lectura y escritura clara para la elaboración de informes gerenciales. Memoria de corto y largo plazo; agilidad para la solución de problemas, especialmente relacionado a la atención al cliente.



FICHA PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO:
BOTONES/MESERO(A)

SUPERIOR INMEDIATO:
SUPERVISOR DE
RECEPCIÓN/ COCINERO

DEPARTAMENTO:
RECEPCIÓN/
COCINA

DEPENDIENTES: NINGUNO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es el encargado de recibir a los huéspedes, transportar las maletas de los clientes hasta sus habitaciones y acompañarlos hasta ellas, normalmente en el ascensor. Cada vez que los huéspedes se marchan o llegan al hotel se encargan de saludarlos; además proporcionarles alimentos, bebidas en el comedor y asistencia durante su estancia.

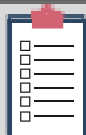
REQUISITOS DEL PERFIL

Escolaridad: Estudios completos de Tercer nivel en carreras de hotelería y turismo o ramas afines.

Conocimientos: Servicio personal, lenguaje corporal, seguridad alimentaria y normas de etiqueta.

Experiencia: Mínima de 1 años en cargos similares.

Habilidades: Tener buena presencia, hablar con claridad, ser educado, amable y atento; estar dispuesto a cumplir órdenes, buena forma física para levantar y trasladar objetos, ser servicial, habilidad para resolver problemas.



FICHA PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO:
GUARDIA

SUPERIOR INMEDIATO:
SUPERVISOR DE
RECEPCIÓN/ AGENTE
DE RESERVAS

DEPARTAMENTO:
RECEPCIÓN

DEPENDIENTES: NINGUNO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es el encargado de garantizar la seguridad del hotel, tanto de los huéspedes como de los empleados.

REQUISITOS DEL PERFIL

Escolaridad: Estudios completos de Tercer nivel, Técnico o ramas afines.

Conocimientos: sobre el cliente y servicio Personal, psicología, seguridad pública, transporte.

Experiencia: Mínima de 2 años en cargos similares.

Habilidades: Tener buena presencia, hablar con claridad, ser educado, amable y atento, Estar dispuesto a cumplir órdenes, buena forma física, uso de armas, habilidad para resolver problemas.



FICHA PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO:
SUPERVISOR (A) DE PISOS

**SUPERIOR
INMEDIATO:** GERENTE
GENERAL

DEPARTAMENTO:
REGIDURÍA DE
PISOS

DEPENDIENTES: NINGUNO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es la jefatura de las camareras es la responsable de garantizar el mantenimiento y la impecabilidad de las habitaciones, para ofrecer un servicio de buena calidad.

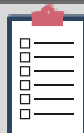
REQUISITOS DEL PERFIL

Escolaridad: Estudios completos de Tercer nivel en carreras de administración de empresas, hotelería y turismo o ramas afines.

Conocimientos: Servicio al cliente y comunicación, inventario, procesos de limpieza y organización de habitaciones; administración y contabilidad.

Experiencia: Mínima de 1 año en el cargo.

Habilidades: Excelentes habilidades de servicio al cliente y comunicación, demostrar tolerancia y comprensión, buscar la excepcionalidad del servicio, detallista, observadora; capacidad de trabajo bajo presión, responsabilidad, organización y alto compromiso con el trabajo.



FICHA PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO:
CAMARERA(O)

SUPERIOR INMEDIATO:
SUPERVISOR DE
HABITACIONES

DEPARTAMENTO:
REGIDURÍA DE
PISOS

DEPENDIENTES: NINGUNO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Se encarga de realizar la limpieza y mantenimiento de las habitaciones, de ello depende la opinión de los huéspedes.

REQUISITOS DEL PERFIL

Escolaridad: Estudios completos de Tercer nivel en carreras de administración de empresas, hotelería y turismo o ramas afines.

Conocimientos: Servicio al cliente y comunicación, inventario, procesos de limpieza y organización de habitaciones; administración, curso de Housekeeping.(limpieza interna).

Experiencia: Mínima de 1 año cargos similares.

Habilidades: Excelentes habilidades de servicio al cliente y comunicación, demostrar tolerancia y comprensión, buscar la excepcionalidad del servicio, detallista, observadora; capacidad de trabajo bajo presión, responsabilidad, organización y disciplina.



FICHA PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO:
AUXILIAR DE LAVANDERÍA

SUPERIOR INMEDIATO:
SUPERVISOR DE
HABITACIONES

DEPARTAMENTO:
REGIDURÍA DE
PISOS

DEPENDIENTES: NINGUNO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es el encargado de entregar la ropa limpia de los huéspedes y vestimenta de habitación, según requisición. Efectuar descarte de ropa dañada, clasificando las prendas para el respectivo descargo de inventario. Mantener limpia y ordenada el área de trabajo. Velar por la limpieza, conservación de los equipo que utiliza.

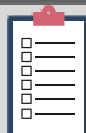
REQUISITOS DEL PERFIL

Escolaridad: Bachillerato completo.

Conocimientos: Proceso de lavado y limpieza, Inventario, organización de ropa, plachando.

Experiencia: Mínima de 1 año en el cargo.

Habilidades: Detallista, observadora; capacidad de trabajo bajo presión, responsabilidad, organización y alto compromiso con el trabajo.



FICHA PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO:
COCINERO(A)

SUPERIOR INMEDIATO:
GERENTE GENERAL

DEPARTAMENTO:
ALIMENTOS Y
BEIBDAS

DEPENDIENTES: AYUDANTE DE COCINA Y MESERO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es el encargado de realizar de manera cualificada la dirección, planificación, organización y control del restaurante, dentro del mismo se encarga de realizar inventarios y controles de materiales, mercancías entre otros.

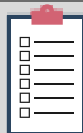
REQUISITOS DEL PERFIL

Escolaridad: Estudios completos de Tercer nivel en carreras de gastronomía, chef administración de empresas, hotelería y turismo o ramas afines.

Conocimientos: Servicio al cliente y comunicación, inventario, procesos de preservación de alimentos; seguridad alimentaria, liderazgo y direccionamiento de personal, control de facturas, estándares de higiene y limpieza de cocina.

Experiencia: Mínima de 1 año en el cargo.

Habilidades: Culinarias, servicio al cliente y comunicación, demostrar tolerancia y comprensión, buscar la excepcionalidad del servicio, detallista, capacidad de trabajo bajo presión, responsabilidad, organización y alto compromiso con el trabajo.



FICHA PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL CARGO

INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO

TÍTULO DEL CARGO:
AYUDANTE DE COCINA

SUPERIOR INMEDIATO:
COCHINERO

DEPARTAMENTO:
ALIMENTOS Y
BEIBDAS

DEPENDIENTES: NINGUNO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es el encargado de elaborar los alimentos que el cliente ha solicitado mediante la carta o menú.

REQUISITOS DEL PERFIL

Escolaridad: Estudios completos de Tercer nivel en carreras de gastronomía, hotelería y turismo o ramas afines.

Conocimientos: Servicio al cliente y comunicación, inventario, seguridad alimentaria, control de facturas, estándares de higiene y limpieza de cocina.

Experiencia: Mínima de 1 año en el cargo.

Habilidades: Culinarias, servicio al cliente y comunicación, demostrar tolerancia y comprensión, buscar la excepcionalidad del servicio, detallista, capacidad de trabajo bajo presión, responsabilidad, organización y alto compromiso con el trabajo.

PROCEDIMIENTOS

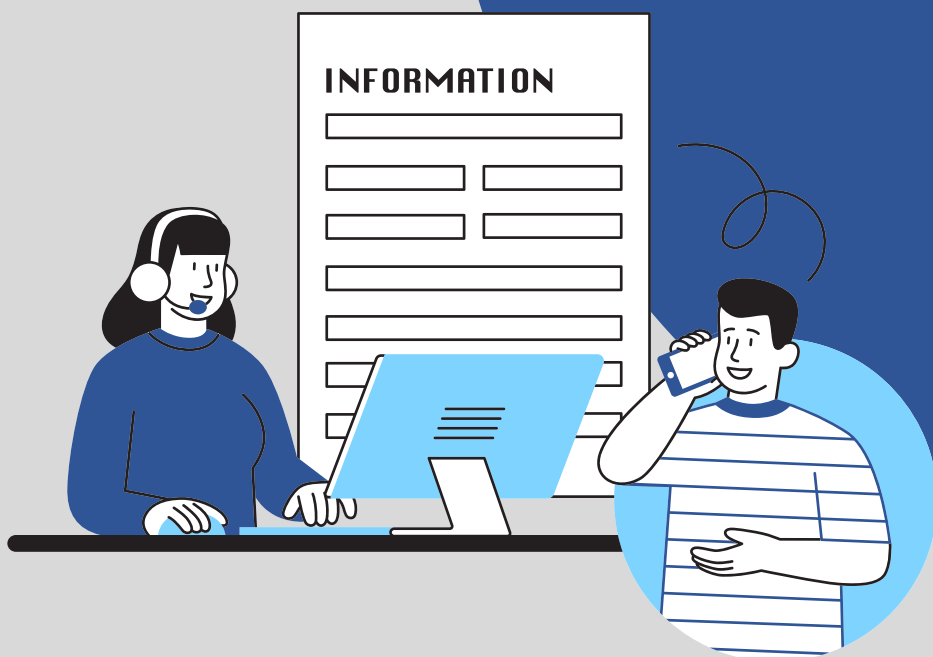
Departamento de Marketing

Departamento Financiero

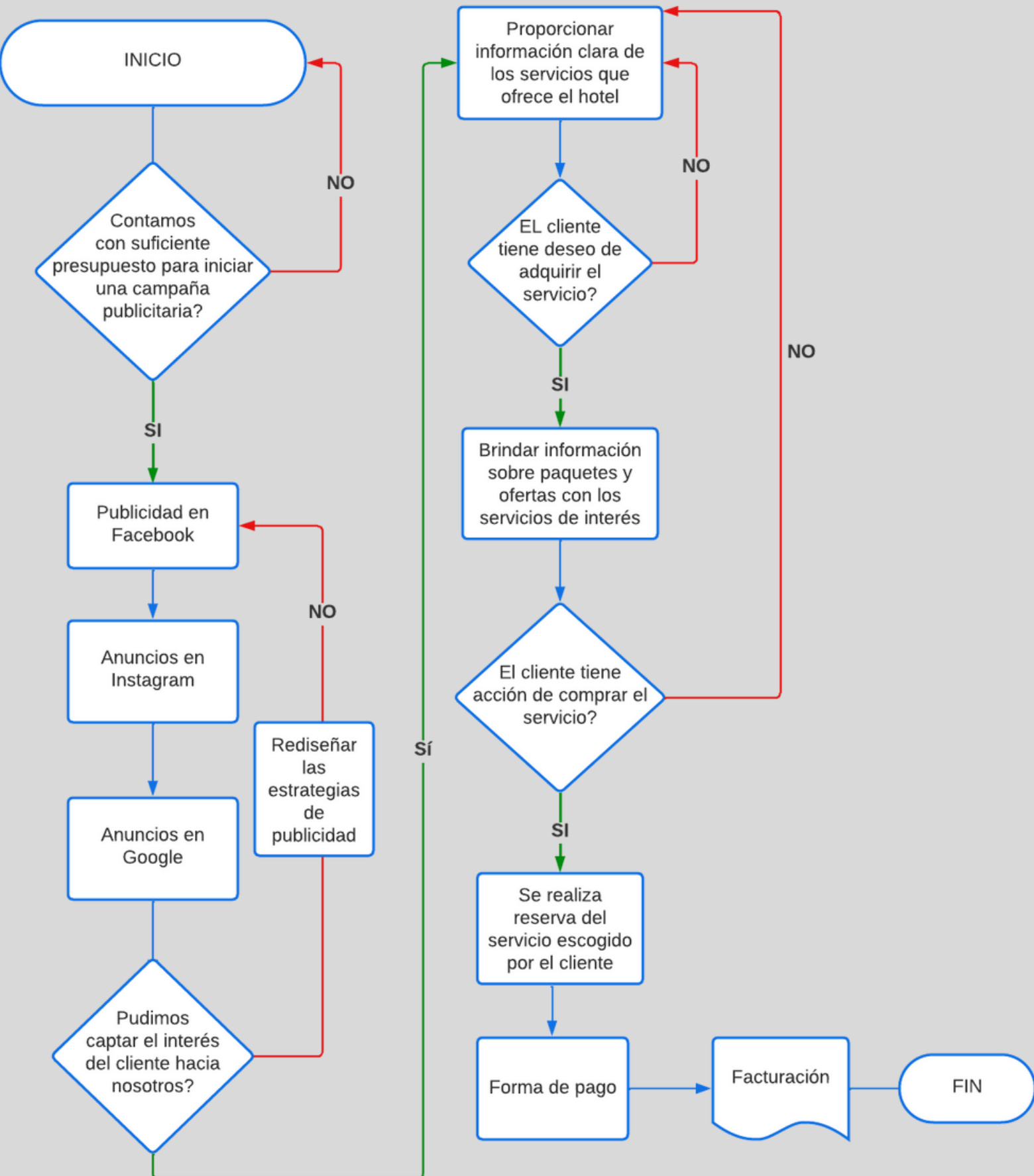
Departamento de Recepción

Departamento de Regiduría
de pisos

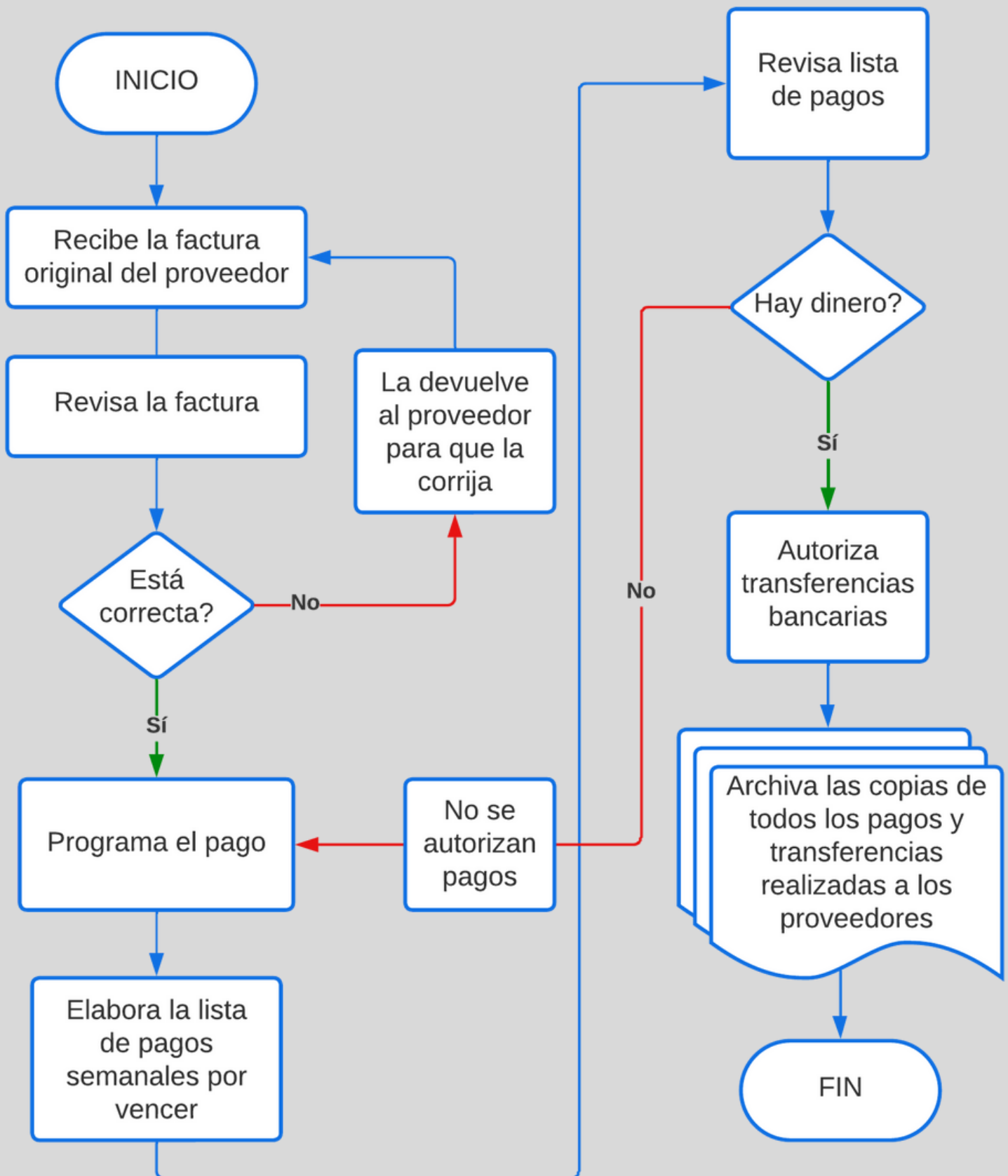
Departamento de Alimentos
y Bebidas



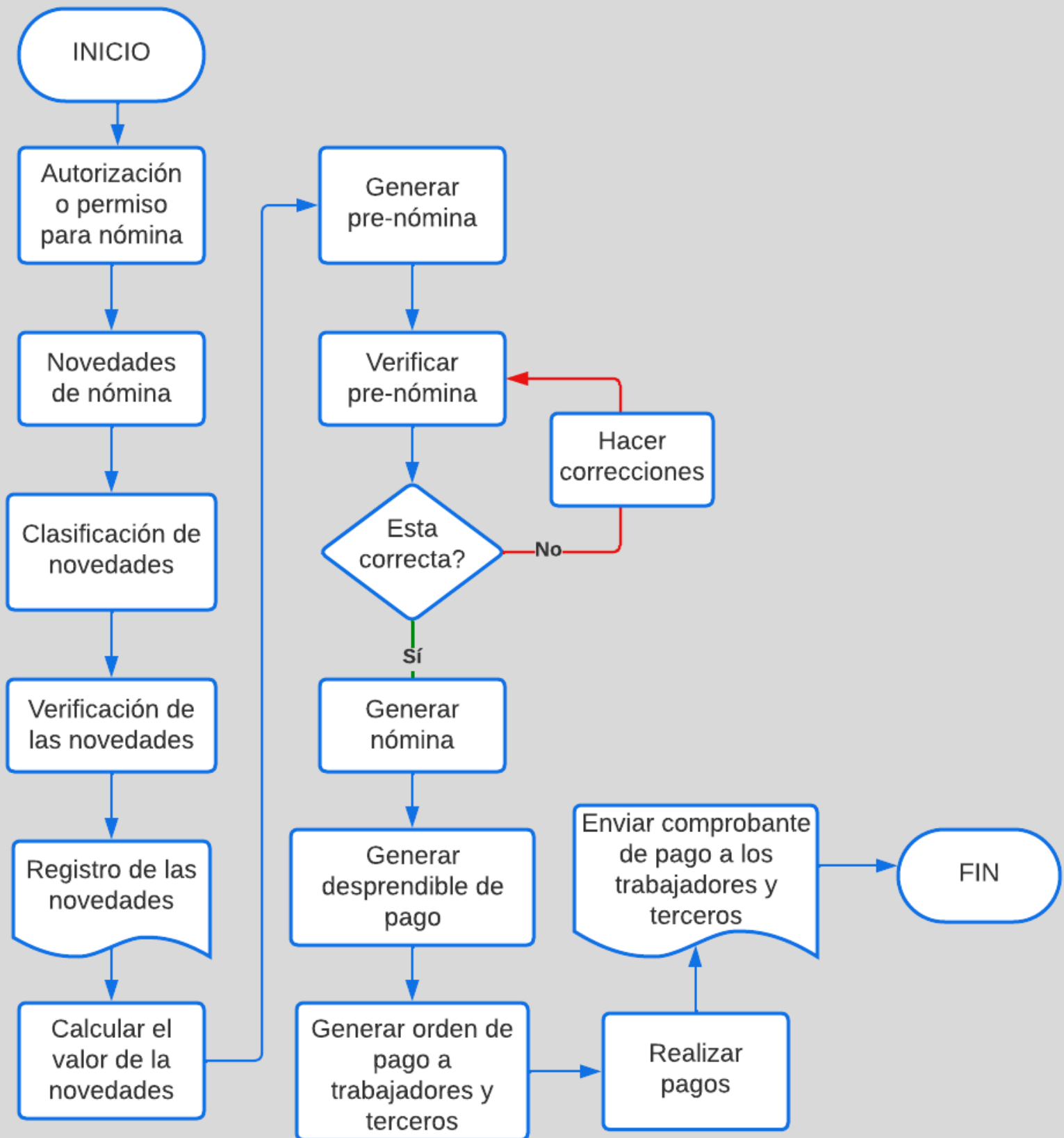
PROCESO DE PAUTA EN OTA'S



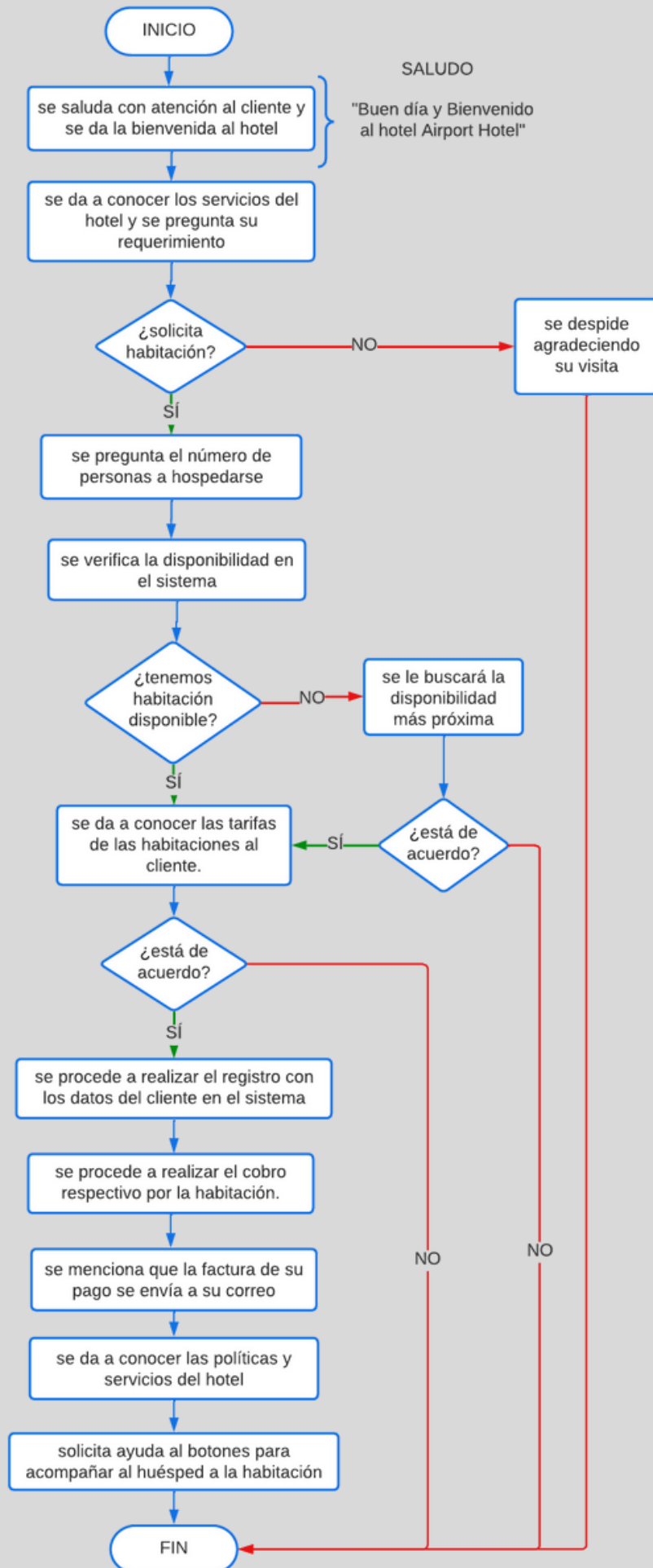
PROCESO CUENTAS POR PAGAR



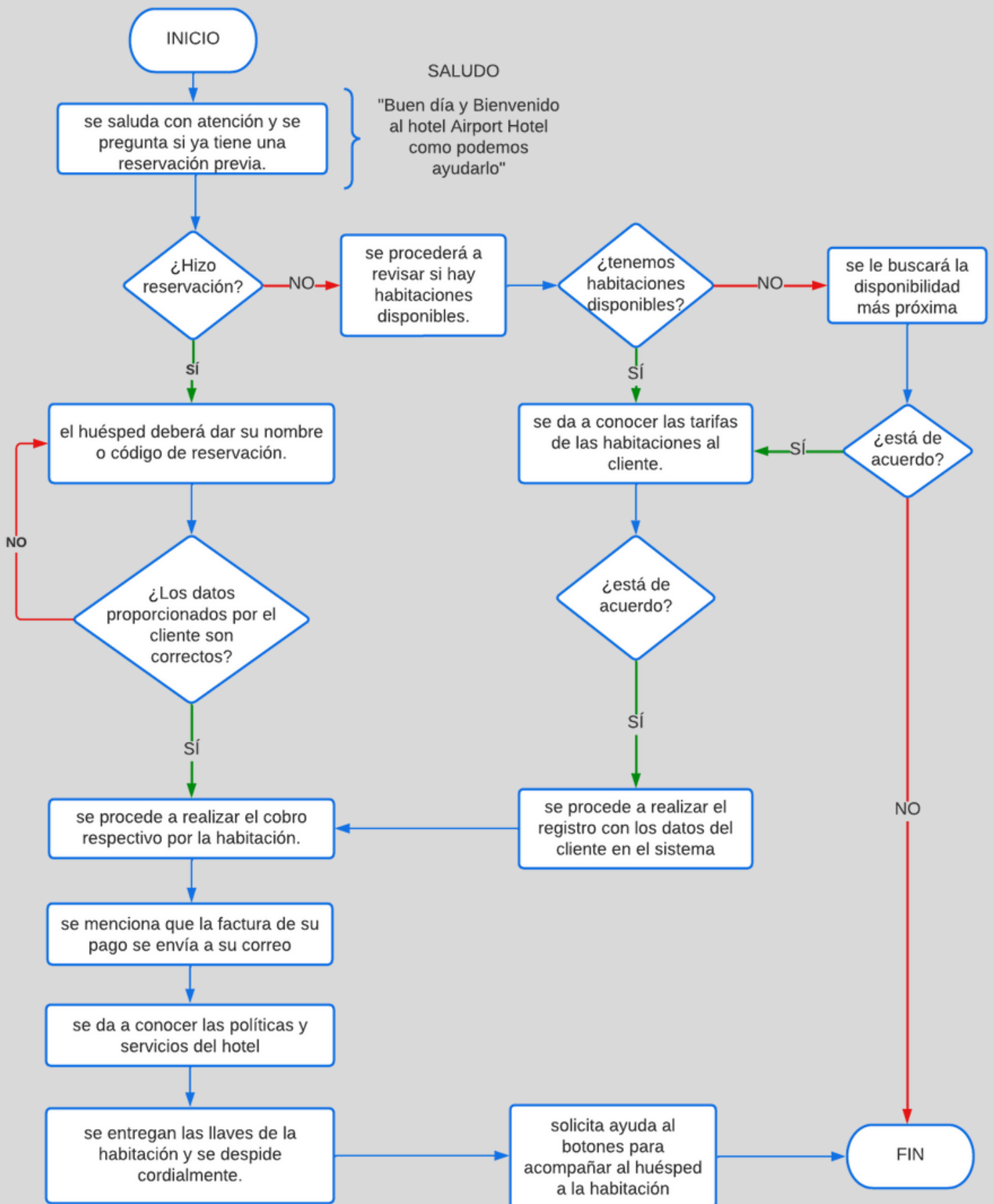
PROCESO PAGO DE SALARIOS



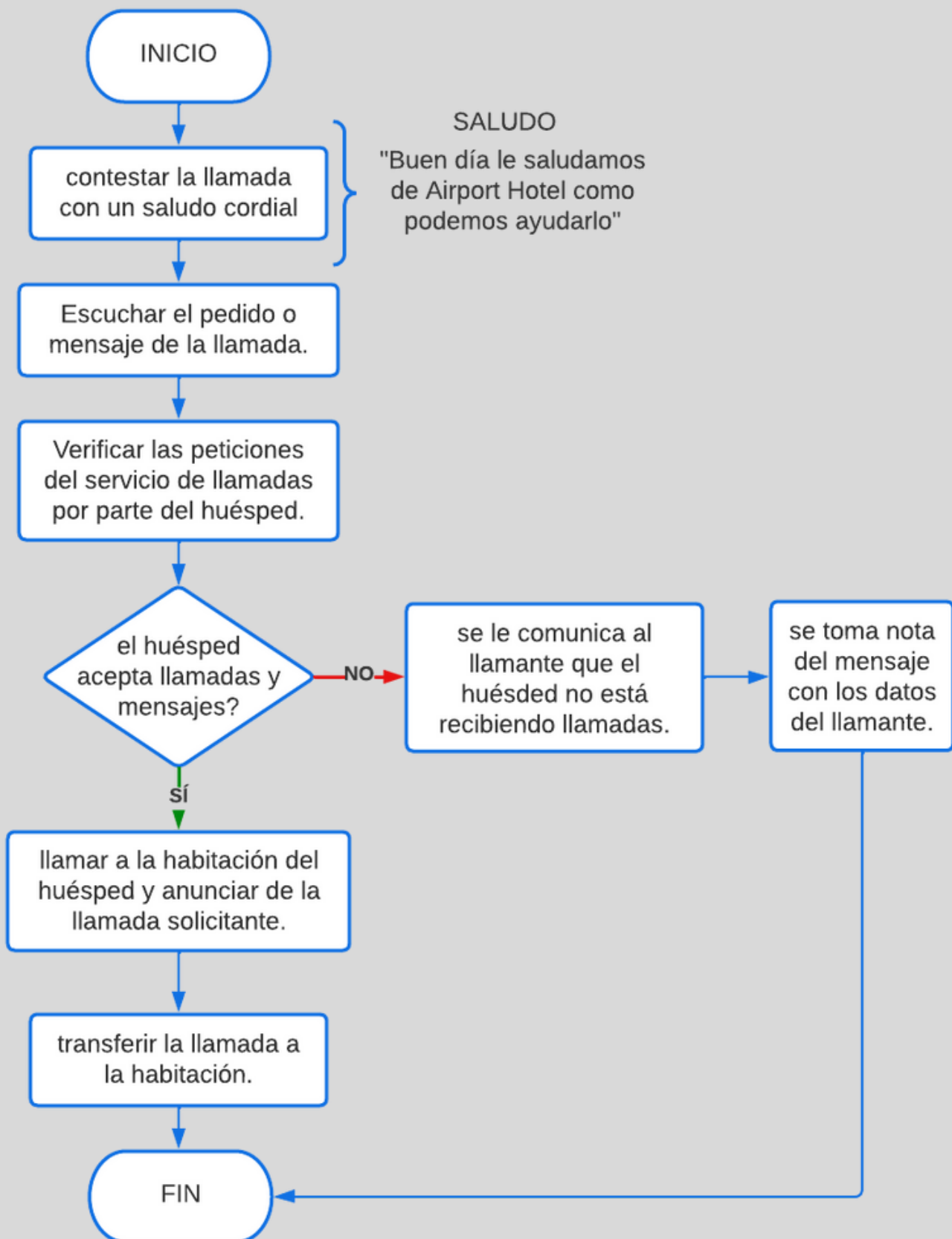
PROCESO DE INGRESO DEL HUÉSPED (CHECK IN)



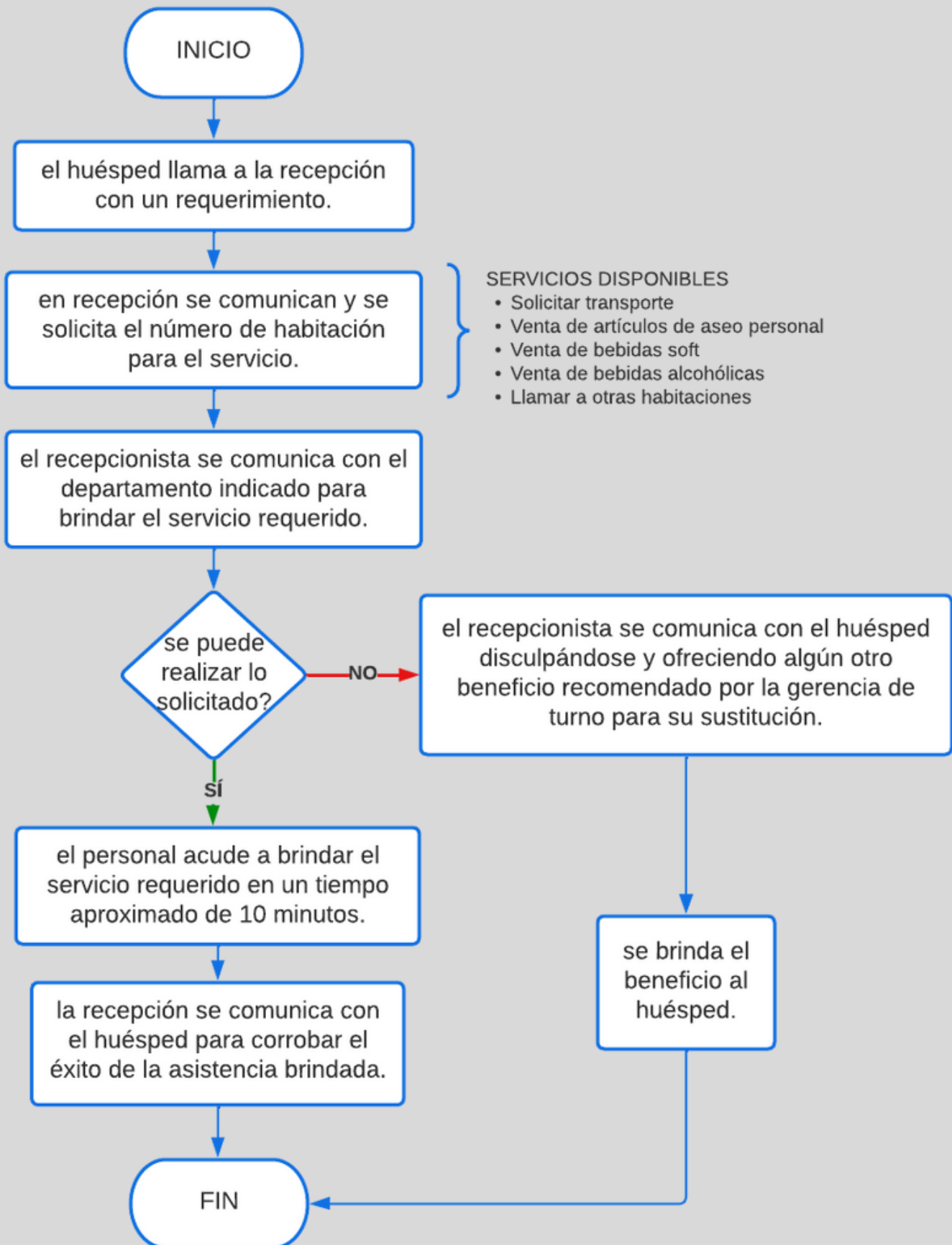
PROCESO DE RESERVA POR MEDIO DE OTA'S



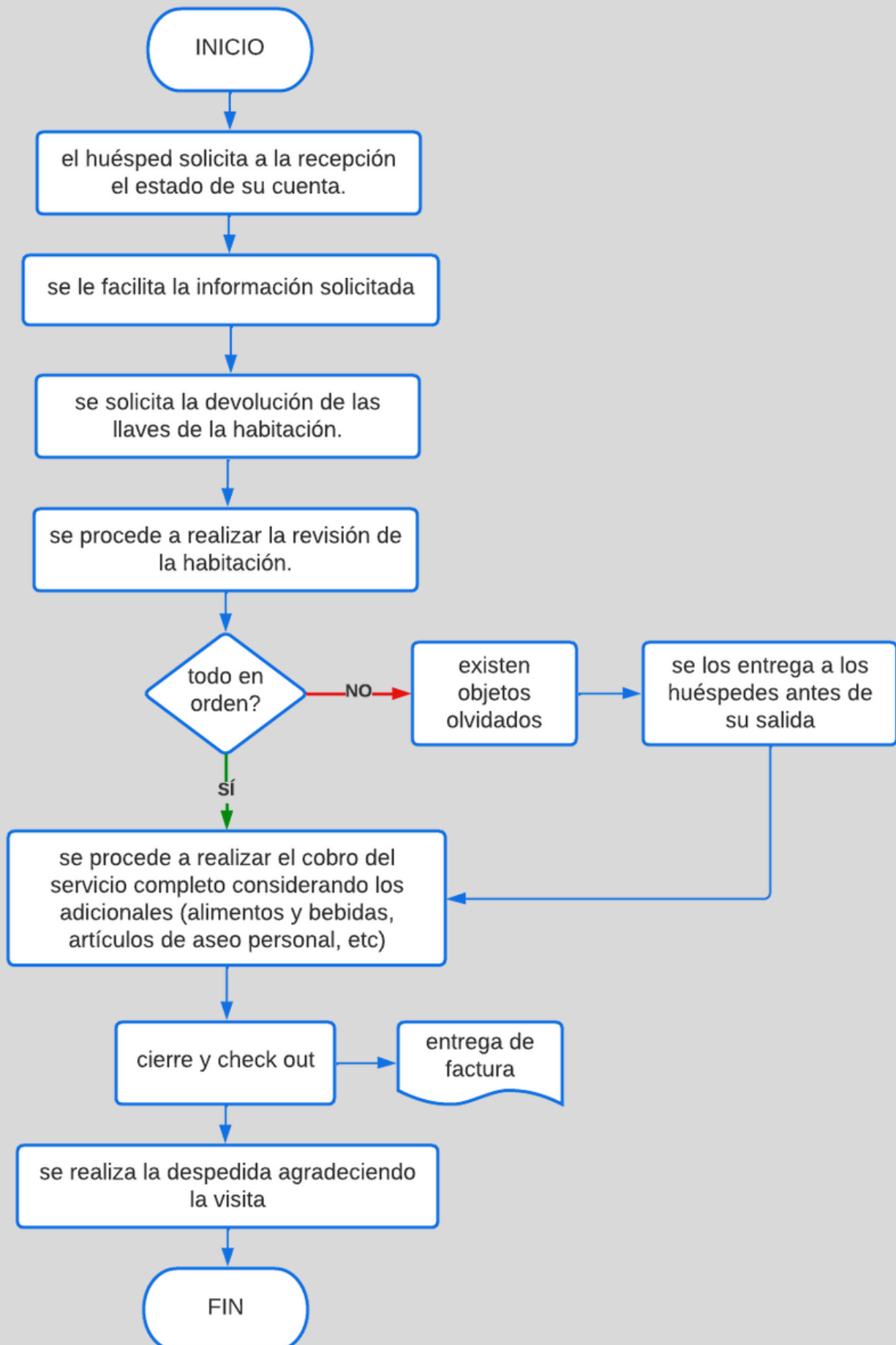
PROCESO COMUNICACIÓN INTERNA/RECEPCIÓN HUÉSPED



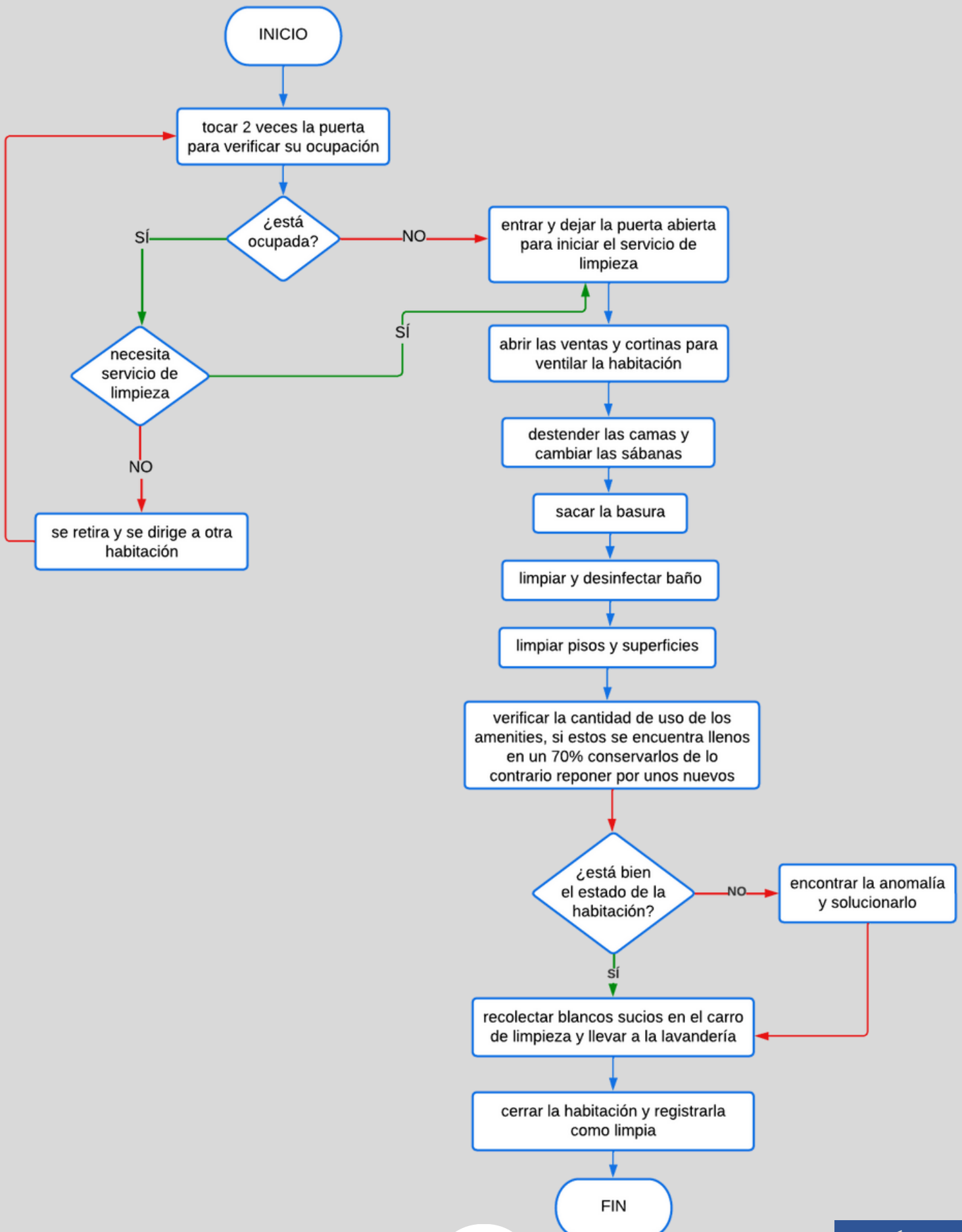
PROCESO SOLICITUDES DE HUÉSPEDES



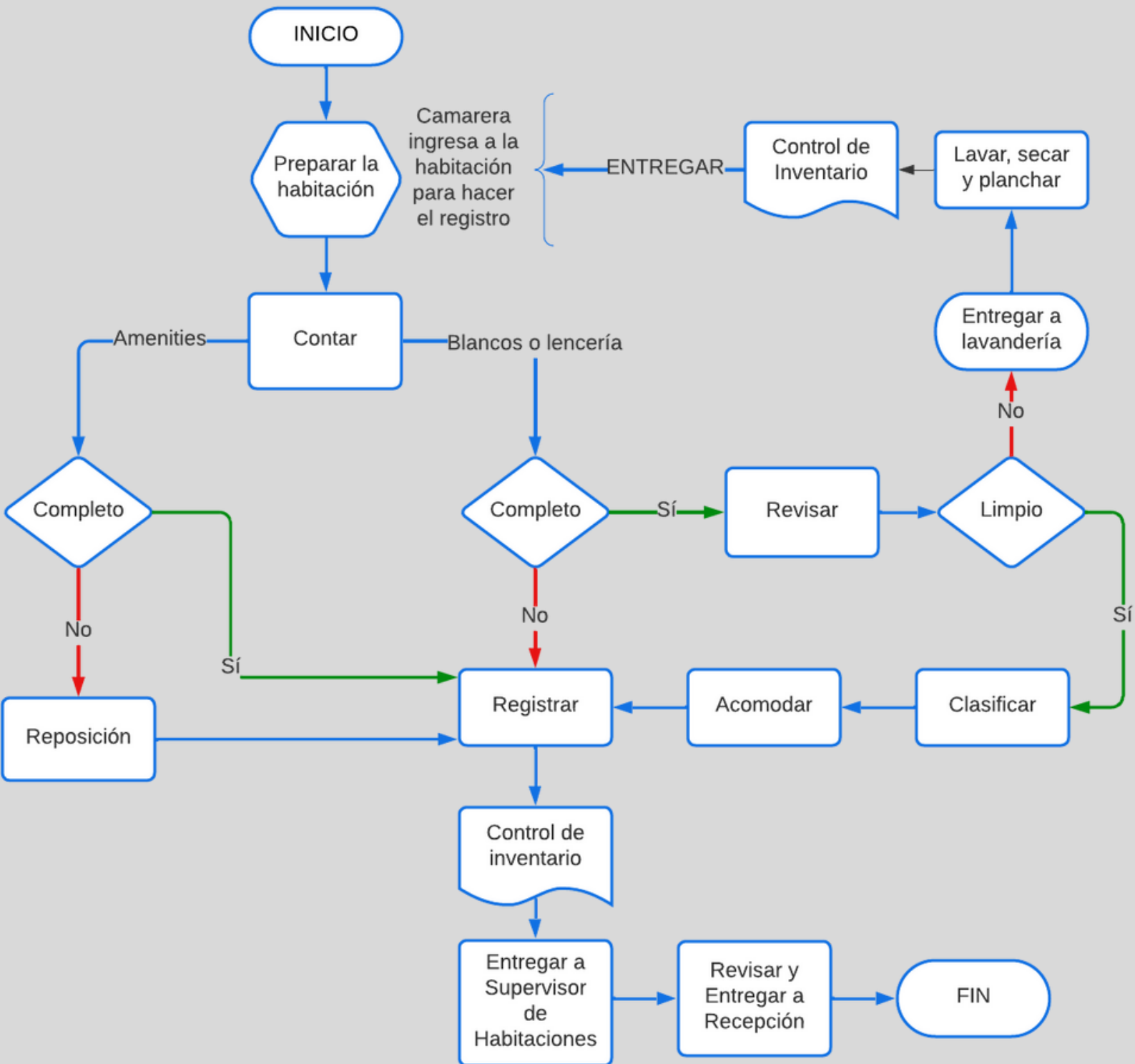
PROCESO SALIDA DEL HUÉSPED (CHECK OUT)



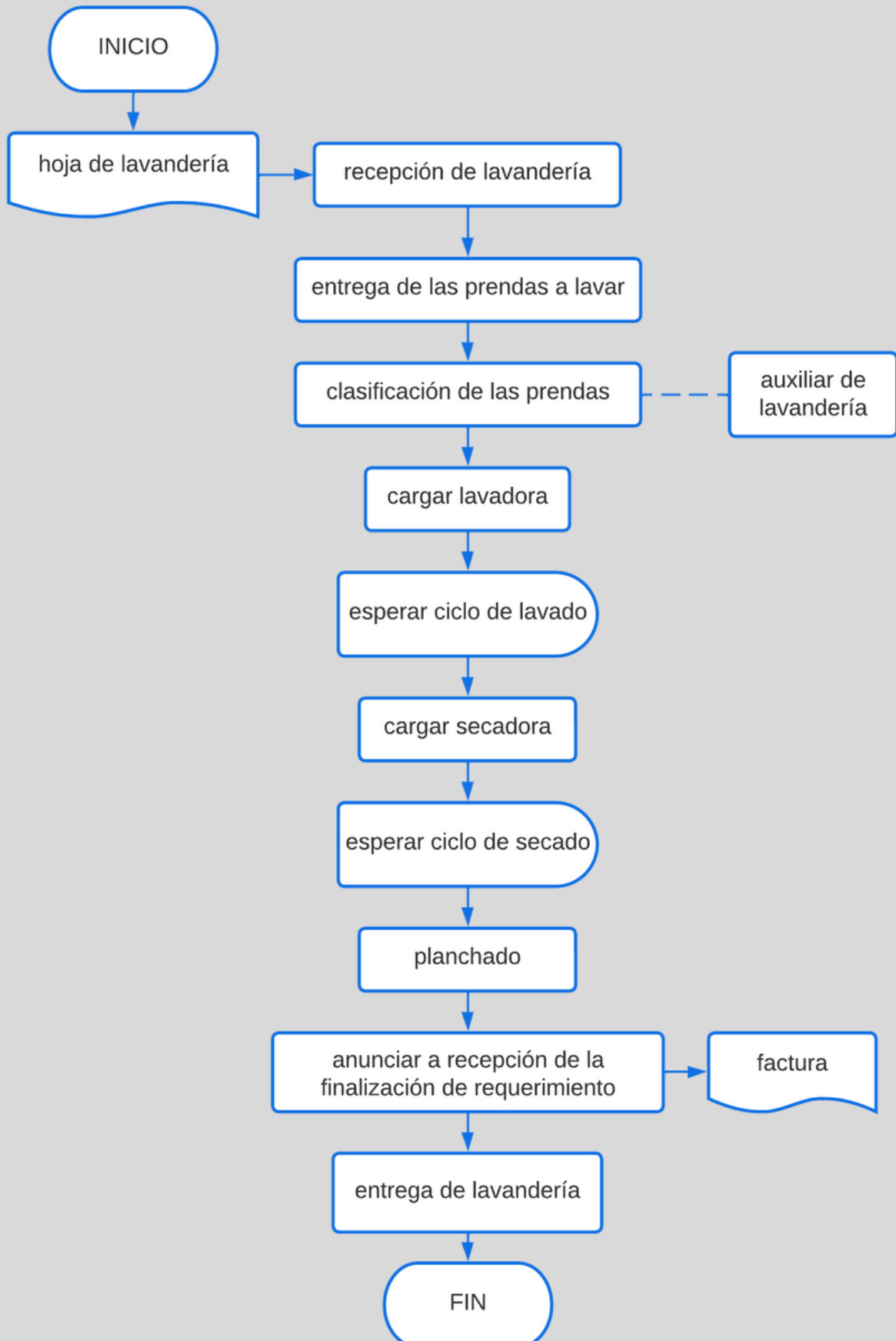
PROCESO DE LIMPIEZA DE HABITACIONES



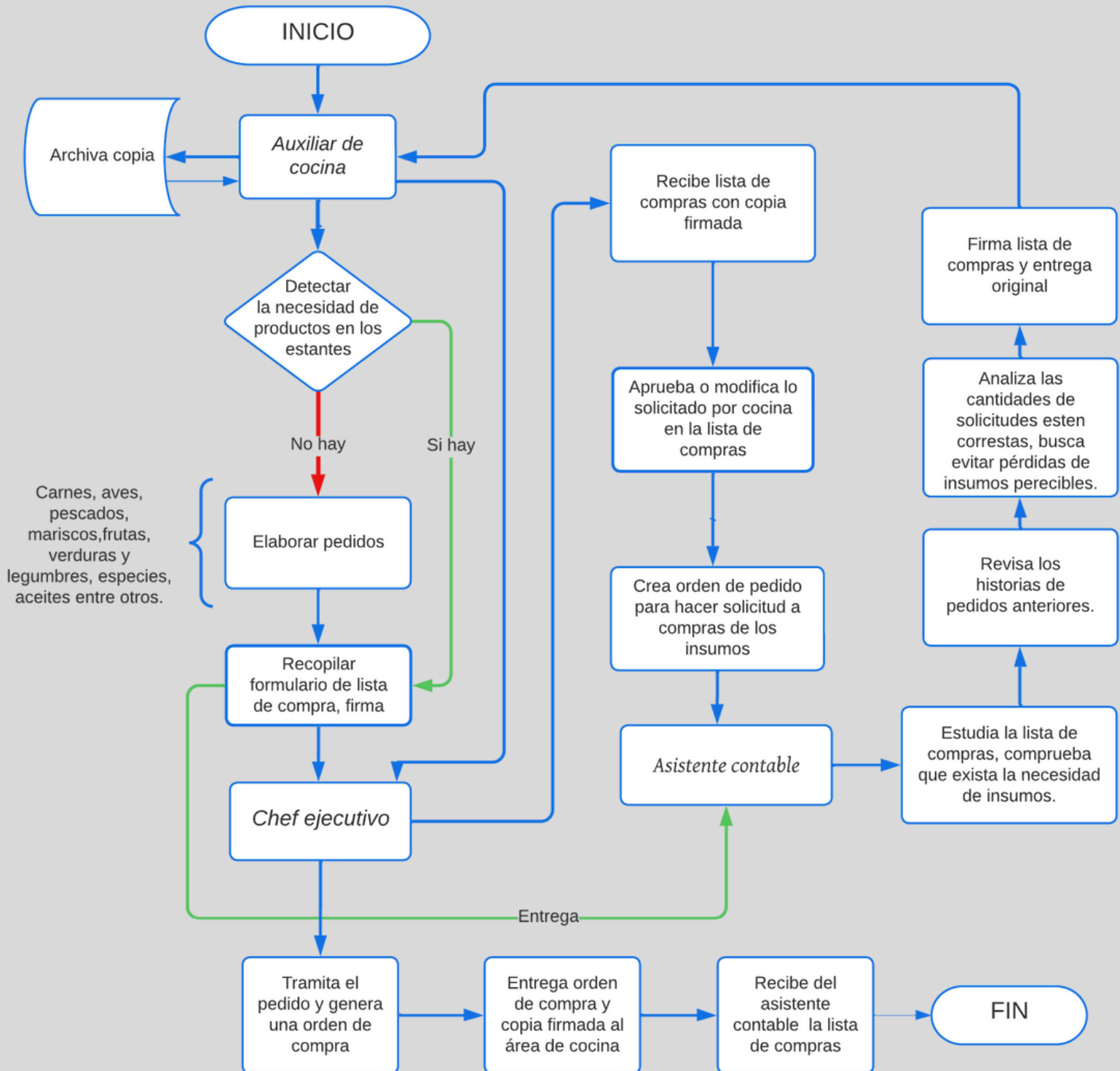
PROCESO DE PREPARACIÓN DE HABITACIÓN



PROCESO SERVICIO DE LAVANDERÍA



PROCESO ABASTECIMIENTO DE COCINA



POLÍTICAS DE SERVICIO



Check In (Entrada a la habitación): 2:00 pm



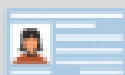
Check Out (Chequeo de salida): 12:00 pm



Late check out (sobrecargo de salida): cuando los clientes se presenten al check out posterior a la hora de salida o entrega de la habitación, se adicionará un 50% del costo diario a la factura del cliente, teniendo como adicional la nueva salida 4:00 pm. Si el cliente desea prolongar el uso de la habitación se deberá de comunicar con 24 hora de anticipación.



El uso de las habitaciones es exclusivo para los huéspedes registrados, si se encontrara una persona no registrada en la habitación se realizará una recarga a la factura del cliente.



Todos los huéspedes deberán de presentar sus documentos de identificación al momento del registro.



Para realizar la reserva de una habitación con la administración, se requiere de un depósito de dinero o tarjeta de crédito dentro de las 72 horas a la reserva seleccionada.



Está prohibido fumar en las habitaciones.



Para el ingreso de mascotas se debe avisar previo a la reservación.



Los daños causados en las instalaciones por parte de los huéspedes serán cargos a la factura final.



La administración tiene la potestad de finalizar el contrato de hospedaje si alguna de las políticas anteriores es violentada.