



Gestión Administrativa

CERTIFICACIÓN NACIONAL DE CALIDAD TURÍSTICA
SELLO Q GUATEMALA

MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El presente Manual no puede ser reproducido con fines comerciales o para la venta y no podrá modificarse de ninguna forma para ser utilizado en otra certificación que tengan fines de lucro. Y el contenido no podrá ser modificado a menos que sea autorizado por el INGUAT.

Se puede realizar la reproducción por medio impreso o digital y podrá utilizarse la información siempre y cuando se cite como fuente el INGUAT.

Primera Edición.

DERECHOS RESERVADOS

©2014, Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-
www.visitguatemala.com
www.geovisitguatemala.com

CRÉDITOS

INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO -INGUAT-

Sr. Pedro Pablo Duchez
Director

Licenciada Maru Acevedo
Sub-directora

Licenciada Heidi Palma
Jefe, División Desarrollo del Producto y
Encargada del Programa de Calidad Turística

MESA TÉCNICA

*Consultores especializados en áreas de Turismo, Tour
operadores, Hoteles, Restaurantes y Transportes.
Programa de Calidad Turística -INGUAT-*

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Licenciada Diana Karina Mejicanos Quiroz

La elaboración de este documento es una recopilación de información en la cual se ha utilizado bibliografía internacional e información de expertos en áreas especializadas para la realización del mismo, con el fin de poder brindar conceptos y herramientas eficaces para las empresas del Sector turismo y que complementen los conocimientos adquiridos en las capacitaciones que forman parte de la Certificación Nacional de Turismo para obtener el Sello Q.

Manual de Gestión Administrativa



Presentación

El Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- con la finalidad de mejorar la competitividad en las empresas que prestan Servicios en la industria del Turismo del país, ha creado la Certificación Nacional de Turismo la cual otorga El Sello Q Guatemala de Calidad para el sector.

El objetivo principal de la Certificación es lograr que las empresas turísticas implementen estándares y procesos en las actividades diarias para poder ofrecer un mejor servicio.

Además esta Certificación permitirá diferenciar a la oferta turística por el nivel de calidad frente a los competidores, mejorando la imagen del servicio y su nivel de satisfacción a los clientes.

La Certificación Nacional de Turismo cuenta con cinco fases importantes: Capacitación, Asistencia Técnica, Implementación, Auditoria y finalmente el Aprobar la Certificación.

Las capacitaciones que se imparten se hace énfasis en: áreas administrativas, operativas, de servicio al cliente, seguridad ocupacional, cultura turística, sostenibilidad.

Es por ello que en el marco de la Certificación además se han realizado diferentes manuales que serán una herramienta de apoyo para el empresario y personal.

El presente manual es uno de ellos el cual se ha realizado para poder definir conceptos, flujogramas, formatos y procedimientos como también conocer la listas de verificación de estándares con la cual se podrá utilizar para realizar ejercicios de autoevaluación de la implementación de la Certificación para posteriormente obtener el Sello Q de Calidad Turística aplicado en el sector del Turismo del país.



Introducción	1		
Definiciones Generales	3		
DEFINICIONES	4		
ADMINISTRACIÓN	4		
□ Naturaleza de la administración			
□ Proceso administrativo			
□ Fase mecánica			
□ Fase dinámica			
PLANEACIÓN	5		
□ Principios de la Planeación			
□ Tipos de Planes			
MISIÓN	5		
VISIÓN	5		
VALORES	6		
OBJETIVOS	6		
ESTRATEGIAS	6		
□ Estrategia de general de liderazgo de costo			
□ Estrategia de diferenciación			
□ Estrategia enfocada			
POLÍTICAS	7		
REGLAS	7		
PROCEDIMIENTOS	8		
PROGRAMAS	9		
PRESUPUESTO	9		
ORGANIZACIÓN	9		
□ Diseño organizacional			
□ Diseño de puestos			
□ Descripción técnica de puestos			
ORGANIGRAMAS	12		
INTEGRACIÓN	12		
□ Planeación de personal			
□ Reclutamiento			
SELECCION DE PERSONAL			13
SOCIALIZACIÓN DE PERSONAL			13
CAPACITACIÓN			14
DIRECCIÓN			14
□ Motivación			
□ Liderazgo			
□ Comunicación			
□ Trabajo en equipo			
CONTROL			17
I. Planificación			19
PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE MISIÓN			20
I.1 Misión			
PROCEDIMIENTO PARA DECLARAR VALORES			23
I.2 Valores			
PROCEDIMIENTO PARA HACER VISIÓN			25
I.3 Visión			
PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECER OBJETIVOS			28
I.4 Objetivos			
PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECER ESTRATEGIA			31
I.5 Estrategia			
PROCEDIMIENTO PARA DEFINIR POLÍTICAS			31
I.6 Políticas			
PROCEDIMIENTO PARA HACER PROCEDIMIENTOS			36
I.7 Procedimientos			

II. Organización	41	IV. Dirección	81
PROCEDIMIENTO PARA HACER DISEÑO ORGANIZACIONAL	42	PROCEDIMIENTO MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL	82
II.1 Diseño organizacional		IV.1 Motivación en el personal	
PROCEDIMIENTO PARA DISEÑO DE PUESTOS	46	PROCEDIMIENTO PARA DESARROLLAR LIDERAZGO	85
II.2 Diseño de puestos		IV.2 Liderazgo	
PROCEDIMIENTO PARA HACER DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS	49	PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECER LA COMUNICACIÓN	89
II.3 Descripción técnica de puestos		IV.3 Comunicación	
PROCEDIMIENTO PARA HACER ORGANIGRAMAS	54	PROCEDIMIENTO PARA TRABAJO EN EQUIPO	94
II.4 Organigramas		IV.4 Trabajo en equipo	
III. Integración	59	V. Control	97
PROCEDIMIENTO PARA PLANEACIÓN DE PERSONAL	60	PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES	98
III.1 Planeación de personal		V.1 Estándares	
PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	63	PROCEDIMIENTO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	102
III.2 Reclutamiento de personal		V.2 Evaluación de desempeño	
PROCEDIMIENTO PARA SELECCIÓN DEL PERSONAL	67	Notas	112
III.3 Selección de personal			
PROCEDIMIENTO PARA SOCIALIZACIÓN DE PERSONAL	74		
III.4 Socialización de personal			
PROCEDIMIENTO PARA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	77		
III.5 Capacitación y desarrollo del personal			

Introducción

El presente documento es un manual el cual da a conocer cuales son los procedimientos en la Gestión administrativa que se deben tomar en cuenta para empresas turísticas y así lograr la estandarización de procedimientos en el área laboral.

Esta manual administrativo da a conocer de una forma sistematizada como poder realizar objetivos, políticas y da a conocer lineamientos que se pueden aplicar para desempeñarse de una manera eficiente la realización de las funciones del personal.

Al igual se menciona la relevancia que tiene el establecer una Misión, Visión en la empresa y como parte es importante implementar el proceso administrativo a una empresa a través de una planificación, organización, control, dirección e Integración que permite estructurar a la empresa desde el punto de vista de funciones del personal.

La estructura del manual consta de definiciones generales, en las cuales se indican términos básicos y técnicos que permitirán la mejor asimilación del lenguaje utilizado a lo largo del desarrollo de la implementación de la certificación.

Dentro de éstas definiciones generales se hace hincapié sobre la estandarización de procedimientos en el área laboral.

Además muestra la importancia de crear un procedimiento, como se realiza que aspectos importantes se deberán tomar en cuenta y como lo puede aplicar a su empresa.

Es por ello que el manual de Gestión Administrativo le ofrecerá una herramienta para implementar procesos de mejora continua para brindar un mejor servicio y satisfacer eficazmente las necesidades y expectativas de los clientes externos como internos.





Definiciones Generales

Definiciones

Administración

Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Viene del latín **Ad** = hacia, **Ministratio** = subordinación, obediencia. Es hacer a través de otros.

Naturaleza de la Administración

Ciencia

Conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades generales

Técnica

Conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos cuyo objetivo es la aplicación utilitaria

Arte

Conjunto de técnicas y teorías cuyo objetivo es causar un placer estético a través de los sentidos. Virtud, habilidad o disposición de hacer bien una cosa

Proceso Administrativo

Es la serie de etapas que representan a la administración en acción, las que deben ser interrelacionadas para el logro de los objetivos organizacionales. El proceso administrativo es un todo integrado, que representa en suma la gestión administrativa actuando ordenada y sistemáticamente.

Es el proceso mediante el cual se diseñan planes para poner en práctica y poder cumplir los objetivos deseados con eficiencia y eficacia.

Consiste en un proceso metodológico en que sus fases (mecánica y dinámica) aplica a todas las funciones y en todos los niveles de la organización.

Fase Mecánica

Se refiere a la estructuración o construcción de la organización partiendo de una idea, hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional. Responde a la pregunta ¿Cómo deben ser las cosas?

Fase Dinámica

Es el desarrollo de las funciones en toda plenitud, operaciones o actividades que le son inherentes, en toda su variada, pero coordinada complejidad. Responde a la pregunta ¿Cómo son las cosas?

Mecánica

*Planeación
Organización*

Dinámica

*Integración
Dirección
Control*

Planeación

Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

La planeación comprende los siguientes aspectos:

1. **Determinación y selección de objetivos útiles.** (Los objetivos deben ser congruentes con la realidad, su entorno y su situación)
2. **Medición de la posición inicial con respecto con los objetivos.** Comparación de los resultados actuales con los resultados que se desean alcanzar. Dónde estamos y a donde queremos llegar.
3. **Identificación de los de las actividades y los resultados específicos.**
4. **Ejecutar o llevar a la acción** las herramientas y métodos requeridos para alcanzar los objetivos.
5. **Revisión de las actividades y objetivos** tomando como base los resultados intermedios.

2. **Objetividad y cuantificación.** Los planes deben basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos más que en opiniones subjetivas.
3. **Flexibilidad:** Se deben establecer márgenes de holgura que permitan afrontar las situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción.
4. **Contribución a los objetivos generales (unidad).** Cualquier plan y sus derivaciones deben contribuir a lograr los objetivos generales de la empresa.
5. **Eficiencia de los planes:** La eficiencia de un plan está en relación al logro de los objetivos.
6. **Primacía de la planeación:** La planeación es el resultado primario para las funciones administrativas.
7. **Extensión de la planeación:** La planeación es actividad de todos los dirigentes de la empresa.

Principios de la Planeación

1. **Factibilidad:** Se refiere a que las previsiones deben ser congruentes con la realidad y las condiciones en las que opera la organización.
2. **Objetividad y cuantificación.** Los planes deben basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos más que en opiniones subjetivas.

Tipos de planes

Son el diseño o esquema informativo de lo que habrá que hacerse en el futuro y de las especificaciones para realizarlo. Pueden llamarse tipos o elementos de planes indistintamente, porque están inmersos dentro de la planeación de una empresa.

Misión

Identifican la función básica o tarea de una empresa o dependencia de la misma, se identifica como la finalidad, la razón de ser de una entidad o empresa.

“Ofrecer un lugar de distracción atractivo en una atmosfera alegre y exclusiva acompañada de productos de calidad, música selecta y excelente servicio”

Visión

Representa las aspiraciones fundamentales de empresa hacia la cual dirigir sus esfuerzos proyectados hacia el futuro. Se concibe como el logro global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados. Se define en tres dimensiones.

Ejemplo:

Posicionamiento

Ámbito Geográfico

Alcance Sectorial

“Ser reconocidos en el mercado local como la mejor alternativa de Café-Bar en Guatemala llevando su filosofía y experiencia a mercados internacionales a través de franquicias, conservando sus fortalezas y ampliando sus alternativas de mejora constante”.

Valores

Plantean marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como el plano personal. Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos.

Ejemplo:

- **Responsabilidad:** Respetar y cumplir con los lineamientos, normas y políticas de la empresa.
- **Respeto:** Guardamos en todo momento la debida consideración a la dignidad humana y a su entorno.
- **Excelencia:** Hacer las cosas bien, cuidando los pequeños detalles para lograr un producto de calidad.
- **Honestidad:** Ser transparentes con nuestros empleadores, clientes y servicio.
- **Pasión:** Buscar la satisfacción de nuestros clientes con nuestro servicio.

Objetivos

Son situaciones concretas que se desea alcanzar, imaginando situaciones futuras deseables y seleccionar rumbos para alcanzarlos. Todos los objetivos son en principio personales.

Se denominan objetivos organizacionales los que son compartidos por los miembros de una organización o parte de ella. En las empresas son de particular importancia los objetivos personales, no necesariamente compartidos, de quienes controlan la empresa, corporación, accionistas y/o alta gerencia (dirección). Normalmente, estos objetivos son explícitos pero ejercen una influencia importante en el planteamiento de los objetivos corporativos y la misión de la empresa. **Ejemplo:**

- Lograr un rendimiento sobre la inversión de 12% al final del año fiscal en curso.

- Incrementar la producción en un 5% para el 31 de diciembre de 2013, sin costos adicionales, manteniendo el nivel de calidad actual.
- Instalar un sistema de control computarizado en el departamento de cocina para el 31 de diciembre de 2013, sin rebasar 500 horas de trabajo de análisis de sistemas y en operación con no más de 10% de tiempo inactivo durante los primeros tres meses, o 2% más adelante.

Estrategias

Son cursos de acción en general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, dirigidos a los objetivos en las condiciones más ventajosas para toda la organización.

Del griego **Strategos** = el general. Es un programa general de acción para realizar los objetivos propuestos, son los cursos de acción a seguir y responden al ¿Qué hacer?

Estrategia general de liderazgo de costo

Este enfoque estratégico busca la reducción de costos, basado en mayor grado en la experiencia. Así, la importancia puede estar en mantener una vigilancia estrecha en los costos en áreas como investigación y desarrollo, operación, ventas y servicio. El objetivo es que una compañía tenga una estructura de bajo costo comparada con sus competidores.

Esta estrategia a menudo requiere una participación de mercado relativamente grande y una operación eficiente en costos. **Ejemplo:**

Restaurantes de comida rápida, cadenas de restaurantes que manejan importantes programas de investigación y desarrollo, uso importante de la tecnología que permite mantener costos relativamente bajos principalmente en cuanto a producción y mano de obra.

Estrategia de diferenciación

La compañía que sigue una estrategia de diferenciación intenta ofrecer algo único en la industria en términos de productos o servicios. **Ejemplo:**

○ *La cadena de hoteles de lujo Ritz Carlton, bajo prácticas de interacción con los huéspedes asegurando la satisfacción, retención y lealtad. Los autos deportivos Porsche son en verdad especiales; al igual que la Caterpillar Company, que es conocida por su servicio rápido y la disponibilidad de partes de repuesto.*

Estrategia enfocada

Una compañía que adopta una estrategia enfocada se concentra en grupos de clientes especiales, una línea de productos en particular, una región geográfica específica, u otros aspectos que se vuelven el punto focal de los esfuerzos de la empresa. En lugar de atender todo el mercado con sus productos o servicios, la empresa puede darle importancia a un segmento específico del mercado. Una estrategia de bajo costo, de diferenciación, o ambas pueden lograr esto. **Ejemplo:**

○ *Agencias de Tour Operadores que se especializan en la atención de turistas de la tercera edad, donde diseñan rutas y destinos de acuerdo a las capacidades físicas de los usuarios. Otro ejemplo puede ser el de La Quinta Inns, una cadena de moteles que opera en cierta región de Estados Unidos y atrae a representantes de empresas viajeros, como el personal de ventas.*

Políticas

Son declaraciones o ideas amplias que guían o encausan los razonamientos para la toma de decisiones. Las políticas definen el ámbito en el que se toman las decisiones y garantizan que sean congruentes y contribuyan a un objetivo.

Ejemplo:

○ **Regalos de proveedores:** Excepto los obsequios simbólicos de valor puramente nominal o publicitario, ningún empleado aceptará regalo o gratificación alguna de los proveedores en ningún momento.

○ **Entretimiento:** Ningún funcionario o empleado aceptará de una organización o agencia externa favores o entretenimiento que sean lo suficientemente significativos para influir indebidamente en la selección de bienes o servicios para la compañía.

○ **Ascensos:** Para llenar cualquier vacante existente dentro de la organización deberá contemplarse para su reemplazo al personal actual de la empresa.

Reglas

Acciones específicas requeridas o la ausencia de acciones, sin permitir ninguna discreción. Son los planes más sencillos, se deben diferenciar de las políticas porque éstas son una guía para la toma de decisiones.

Ejemplo:

- Uso obligatorio de reddecilla en área de cocina
- No fumar
- No utilizar el ascensor en caso terremoto

Procedimientos

Planes que establecen un método obligatorio para el manejo de actividades, son consecuencias cronológicas de las acciones requeridas. Se consideran como guías para la acción que detallan exactamente como deben de hacerse y cumplirse determinadas actividades.

Ejemplo:

Logotipo de la empresa	Empresa ejemplo TURISMO GUATEMALA Procedimiento Solicitud de proveeduría	Preparado por: Revisado por: Autorizado por:	Nomenclatura: Departamento: Fecha de elaboración: Mes/día/año Fecha y número de revisión
------------------------	---	--	--

1. **Objetivo:** Agilizar el proceso de entrega de los suministros hacia las unidades solicitantes.

2. **Alcance:** Aplicado a todas las unidades que deben de trasladar las solicitudes de proveeduría.

3. **Referencias:** Formato de requisición de materiales

4. **Responsabilidad:**

- a. Es responsabilidad de todas las unidades de la empresa, la utilización del formato para la requisición de materiales.
- b. Es responsabilidad del departamento de proveeduría proporcionar únicamente el material suscrito dentro de la solicitud.

5. **Acciones**

- a. Llenar el formulario de solicitud de proveeduría.
- b. Autorización o rechazo por parte del jefe del departamento solicitante con respecto al material solicitado.
- c. Entregar el formulario de solicitud de proveeduría con la secretaria de la sección de proveeduría.
- d. Formulario recibido por el encargado de despacho.
- e. El encargado de despacho verifica la existencia de los insumos solicitados y procede a empacar los artículos solicitados.
- f. La proveeduría es entregada al departamento solicitante.
- g. En el departamento solicitante verifican la solicitud que se recibió contra lo que se está entregando y proceden a firmar de aceptación, o bien realizar la indicación de algún artículo no recibido.

6. **Definiciones**

- a. **Proveeduría:** Persona o empresa que abastece de algunos artículos necesarios.
- b. **Insumos:** Bien empleado en la producción de otro bien.

7. **Modificaciones:** (aplica cuando se realiza alguna actualización al procedimiento)

8. **Distribución:** A todos los departamentos de la organización

9. **Anexos:** Formato de requisición de materiales

Programas

Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, encargos de trabajo, pasos que se deben tomar, recursos para consumir y otros elementos necesarios para realizar una actividad.

Presupuestos

Declaración de resultados esperados que se expresa en términos numéricos. Pueden estar orientados en horas de trabajo, mano de obra, manejo monetario y otras.

Organización

El término "organización" proviene del latín organón, cuyo significado está relacionado con órgano, elemento de un sistema y sistema en sí mismo es utilizado en el ámbito empresarial, gubernamental, religioso, educativo, etc. para referirse, por una parte, a una entidad o agrupación como por ejemplo a una ONG, empresa, corporación, institución pública, etc.

La organización consiste en asignar las tareas, en agrupar las actividades en departamentos y en asignar la autoridad y los recursos en la organización.

La organización puede adoptar varios significados:

1. Organización como unidad o entidad social en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar los objetivos específicos. En este sentido la palabra organización significa cualquier cometido humano moldeado intencionalmente para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen ejemplos de organización social. Desde este punto de vista, la organización puede verse bajo dos aspectos diferentes:

a. **Organización formal:** Es la organización basada en una división de trabajo racional, que especializa órganos y personas en determinadas actividades. Es una organización planeada o la que está definida en un organigrama, instituida por la dirección. En una organización formalizada oficialmente.

b. **Organización informal:** Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas que se dan al desempeñarse en sus cargos. se forma a partir de relaciones de amistad (o de antagonismo) y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

2. Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo. En este sentido, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y

los órganos pertinentes de su administración y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

Diseño Organizacional

Es la definición de una metodología que permite elaborar la composición organizacional adecuada al direccionamiento estratégico, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupando y asignando funciones a unidades estratégicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de los objetivos comunes a un grupo de personas, permitiendo que las organizaciones se extiendan a un grado indefinido tomando en cuenta la cantidad de subordinados que es posible supervisar directamente y su utilización para las actividades en grupo. Se conoce también como Departamentalización, y pueden ser:



1. Por Función: Lo que toda empresa hace es agrupar sus actividades de acuerdo con las funciones que realiza (departamentalización funcional). Todas las empresas ofrecen algo útil y que los demás quieren, las funciones básicas de una empresa son producción (creación o aumento de la utilidad de un bien o servicio), ventas (capacidad para encontrar clientes, turistas que acepten un bien o servicio a cierto precio o costo) y finanzas (reunir y cobrar, guardar y gastar los fondos de la empresa. lo más lógico es agrupar estas actividades en departamentos. **Ejemplo:** Ingeniería, producción, ventas o marketing y finanzas.

2. Por territorio: La departamentalización por territorios es bastante común en las empresas que operan en regiones extensas. En este caso es importante que las actividades de una zona o territorio se agrupen y se asignen a un administrador. **Ejemplo:** Sur Occidente, Norte, Sur.

3. Por clientes: En diversas empresas lo normal es agrupar actividades de tal modo que un interés fundamental para los cliente. Los clientes son la clave de la agrupación de las actividades cuando cada cosa que hace una empresa para ellos es administrada por un jefe de departamento. El departamento de ventas industriales de un mayorista que también le vende a minoristas es un caso que viene a punto. Los propietarios de negocios y los administradores arreglan las actividades sobre la base de satisfacer las necesidades de grupos de clientes definidos claramente. **Ejemplo:** Clientes minoristas, mayoristas, tercera edad, nacional.

4. Por productos: El agrupamiento de actividades por productos o por líneas de productos ha ganado importancia en las empresas grandes y de líneas múltiples. Puede verse como un proceso evolutivo. por lo común, las compañías y otras instituciones que adoptan esta forma de departamentalización se organizaron por funciones.

Cuando crecieron, los administradores de producción, ventas y servicio, y los ejecutivos de ingeniería toparon con graves problemas. El trabajo administrativo se volvió complejo y la amplitud de mando de la administración limitó la habilidad de los administradores para aumentar el número de

administradores subordinados inmediatos. **Ejemplo:** Turismo Ecologico, Extremo, Médico.

5. Por números simples: Consiste en reunir a las personas que van a desarrollar los mismos deberes y colocarlos bajo la supervisión de un gerente. No toma en cuenta los que hacen las personas, donde trabajan o con qué trabajan, el éxito depende sólo del número de personas que participan en él. Es más usado en el nivel bajo de la estructura de la organización. **Ejemplo:** Call Center, Cuadrillas.

6. Jornada / tiempo: Consiste en agrupar las actividades con base en el tiempo, el uso de turnos de tareas es común en empresas donde por razones económicas, tecnológicas u otras, el día normal de trabajo no es suficiente. **Ejemplo:** Turno de día, turno de noche, fin de semana.

Diseño de Puestos

Especifica el contenido del puesto, métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, buscando satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante mediante el mejoramiento continuo en el empleo de sus talentos creativos y capacidades de autodirección y autocontrol.

Descripción Técnica de Puestos

Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Identificación y relaciones

A) Identificación

1. Nombre del puesto: Gerente General
2. Número de plazas: 1
3. Clave: 7302GG
4. Ubicación (física y administrativa): Hotel Ejemplo, Administración
5. Tipo de contratación: Indefinido
6. Ámbito de operación: Finanzas, Clientes, Recursos Humanos y Ventas

B) Relaciones de autoridad

1. Jefe Inmediato: Asamblea de accionistas
2. Subordinados directos: Gerente Financiero, Recursos Humanos y Ventas
3. Dependencia funcional: Ninguna

Propósito del puesto

Es responsable del planteamiento, organización, dirección estratégica, control, evaluación resolución y coordinación general de las actividades operacionales, comerciales y administrativas de la empresa.

Funciones generales

Desarrollo de la planeación estratégica de la empresa, asignación de recursos disponibles a las distintas áreas, coordinación de acciones de dirección y revisión de controles realizados.

Funciones específicas

- Responsable de realizar proyecciones de ingreso y velar por su alcance.
- Buscar por nuevas fuentes de ingreso, estrategias de mantenimiento y recuperación de clientes
- Liderar y coordinar actividades de funcionamiento de acuerdo al planteamiento estratégico.

Responsabilidad

Es responsable del 100% de los resultados de la compañía, por ser quien delega a sus subordinados las diferentes atribuciones designadas.

Comunicación

1. **Ascendente:** Asamblea de accionistas
2. **Horizontal:** No aplica
3. **Descendente:** Descendentes con gerencias de áreas
4. **Externa:** Portavoz de la compañía en relaciones públicas

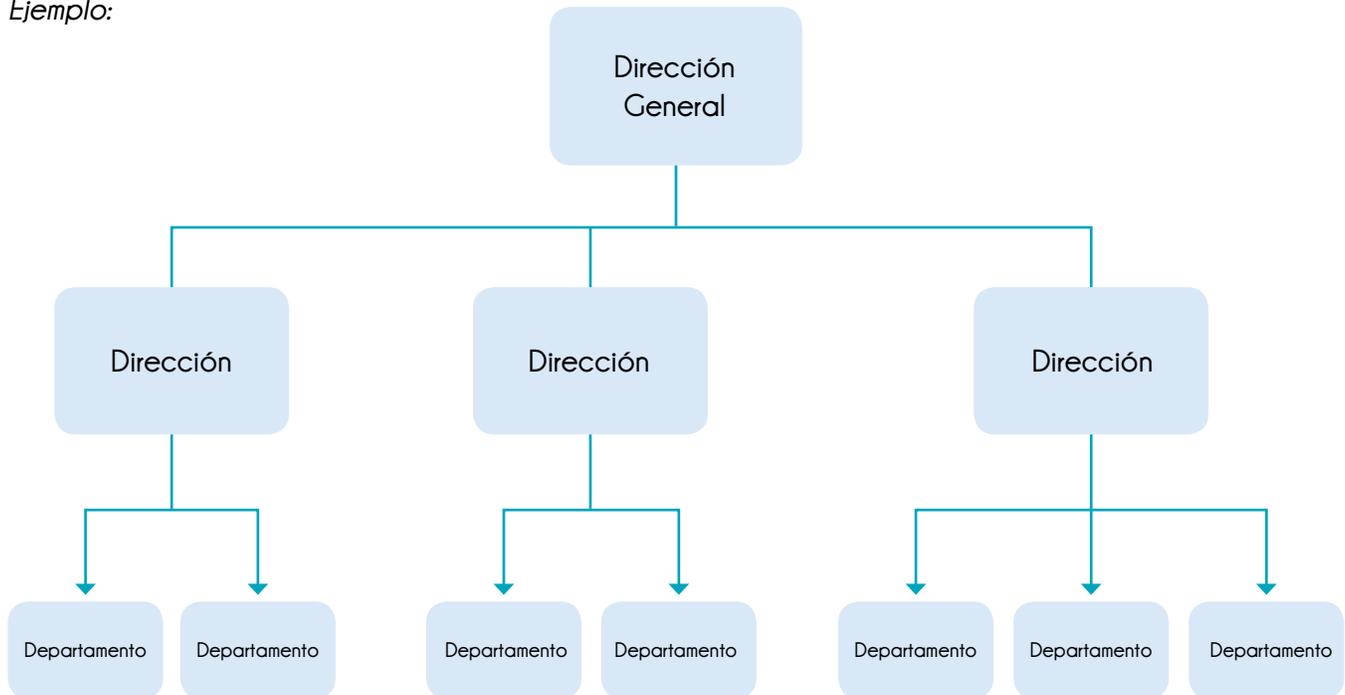
Especificaciones del puesto

1. **Educación:** Licenciatura de Administración de empresas, Mercadotecnia o Ingeniería Industria, preferible con estudios en Maestría en Gestión de Recursos Humanos, Negocios o Dirección estratégica.
2. **Conocimientos:** Manejo de Microsoft Office, Análisis e interpretación de Estados Financieros, conocimiento de Mercadeo y publicidad en sector turístico.
3. **Experiencia:** Mínima de 5 años en puesto similar
4. **Habilidades:** Manejo de personal, planeamiento estratégico y procesos administrativo en general,
5. **Destrezas:** Negociador, comunicador y motivador
6. **Actitudes:** Proactivo, apertura a reconocimientos y criticas constructivas
7. **Otros conocimientos:** Dominio de idioma inglés y conocimiento de idiomas mayas

Organigramas

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. Son el instrumento ideal para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

Ejemplo:



Integración

Planeación de Personal

Es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura.

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada de servicios. La relación entre estas dos variables son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de las personas en la organización.

Reclutamiento

Es el conjunto de actividades diseñada para atraer a una oferta de aspirantes calificados para los puestos de trabajo de una organización. El reclutamiento eficaz debe hacer que las oportunidades de empleo llamen la atención de las personas cuyas habilidades y aptitudes satisfacen las especificaciones de un puesto de trabajo. Los tres pasos en un proceso de reclutamiento son:



El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente.

Selección de Personal

Consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puesto que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

La variabilidad human es enorme: las diferencias individuales tanto en el plano físico como en el plano psicológico lleva a que las persona se comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones y a que tengan desempeños también diferentes en las organizaciones. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida, La estimación a priori de estas dos variables es tarea de al selección de personal.

Socialización de Personal

Es un proceso que busca durante el periodo inicial del empleo, la creación de un ambiente de trabajo receptivo y favorable, lo cual involucra diversos métodos, los mas utilizados son:

1. **Planeación del proceso de selección:** Trata de que desde antes de que el candidato sea aprobado, se le permita tener información y percibir cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven en ella.
2. **Contenido inicial de la tarea:** En el inicio de la carrera del nuevo empleado en la organización, el gerente le puede dar tareas desafiantes que le permitan experimentar el éxito, con objeto de darle después tareas cada vez más complicadas y de desafío creciente.
3. **Papel del gerente:** Para el nuevo colaborador, el gerente representa la imagen de la organización. El gerente puede designar a una supervisor para que se haga cargo del nuevo empleado, quien actuará como tutor para acompañarlo y orientarlo durante su periodo inicial en la organización.
4. **Grupos de trabajo:** El gerente puede dejar la socialización del nuevo empleado a un grupo de trabajo. La aceptación por el grupo de trabajo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales.
5. **Programas de socialización o inducción:** Programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tiene por objeto familiarizar a los nuevos integrantes con el lenguaje que se emplea en la organización, con los usos y costumbres internos, con la estructura de la organización, con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización.

Capacitación

Como capacitación conocemos al proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo. Incluye cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

Contenido de la capacitación

Transmisión de la información

Desarrollo de habilidades

Modificación de actitudes

Desarrollo de conceptos

El concepto que predomina actualmente es que la capacitación y el desarrollo deben ser un proceso continuo y no un simple evento que ocurre una sola vez. El desarrollo se refiere a la implantación de programas orientados hacia el futuro, a largo plazo y al progreso de un trabajador con su familia, para administrar y mejorar en su trabajo, escalar posiciones jerárquicas, devengar mejor salario, mejor nivel de vida y familiar.

Dirección

Dentro de las funciones de la administración está la dirección, función que compromete para el administrador habilidades técnicas, de liderazgo y motivacionales.

Dirección consiste en usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales. Dirigir significa crear una cultura y valores compartidos, comunicar las metas a los empleados de la empresa e infundirles el deseo de un desempeño excelente. Al dirigir se motiva a los departamentos y divisiones enteras, lo mismo que a quienes colaboran directamente con el jefe. En una era de incertidumbre, de competencia internacional y de creciente diversidad de la fuerza de trabajo, la capacidad de moldear la cultura, de comunicar metas y de motivar es indispensable para el éxito.

Existen varios principios o guías que pueden resumirse de la siguiente manera:

1. Principio de la Armonía de los Objetivos. A mayor armonía establecida por los administradores entre los objetivos personales de los individuos y las metas de la empresa, mayores serán la eficacia y la eficiencia de la organización.

2. Principio de la Motivación. Puesto que la motivación no es un simple asunto de causa efecto, entre más cuidadosamente evalúen los administradores una estructura de recompensas, la contemplen desde el punto de vista situacional y de contingencia, y la integren al sistema total de la administración, más efectivo será un programa de motivación.

3. Principio del Liderazgo. Puesto que la gente tiende a seguir a aquellos que, desde su punto de vista, le ofrecen los medios para satisfacer sus objetivos personales, habrá una mayor comprensión por parte de los administradores sobre aquello que motiva a los subordinados y la forma en que estos motivadores operan; y entre más reflejen esta comprensión al llevarse a cabo sus acciones administrativas, mayor probabilidad habrá de que sean efectivos como líderes.

4. Principio de la claridad en la comunicación. La comunicación tiende a ser clara cuando se expresa en un lenguaje y se transmite en una forma que puedan ser entendidos por el receptor. La responsabilidad del emisor consiste en formular el mensaje para que sea comprensible al receptor.

5. Principio de la integridad en la comunicación. Entre mayor sea la integridad y congruencia de los mensajes escritos, orales o no verbales, así como la credibilidad moral del emisor, mayor será la aceptación del mensaje por parte del receptor.

6. Principio del uso complementario de la organización informal. La comunicación tiende a ser más eficaz cuando los administradores utilizan la organización informal para complementar los canales de comunicación propios de la organización formal.”

Motivación

Es un término general que se aplica a todos los impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. La empresa para triunfar debe contar con el compromiso y el esfuerzo mancomunado de todos sus integrantes, por lo tanto los gerentes influyen en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de qué hace que la gente funcione, siendo una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona con los objetivos de la organización.

Por lo tanto, es posible ver que la motivación incluya una reacción en cadena; las necesidades percibidas dan lugar a los deseos o metas que se buscan, lo cual ocasiona tensión (es decir deseos no satisfactorios), que provocan acciones para alcanzar las metas y finalmente satisfacer sus necesidades.

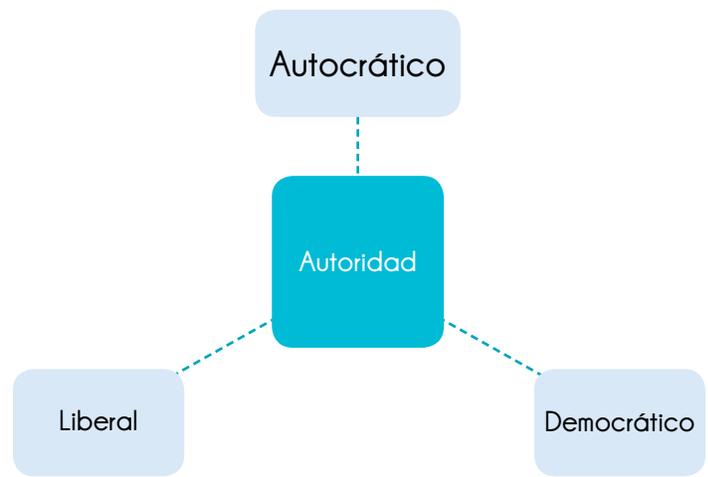
Motivadores son las cosas que inducen a una persona a actuar. Mientras las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son los incentivos identificados que agudiza el impulso de satisfacer estos deseos.

Liderazgo

Del inglés **to lead** = guiar, ir por delante. Arte o proceso de influir sobre las personas, para que estas intenten, con entusiasmo y buena disposición contribuir al logro de los objetivos del grupo. Es la capacidad de persuadir

a otro de buscar con entusiasmo objetivos definidos. la persona que dirige a otras debe tener algo especial que haga que los demás ejecuten lo que ella diga. El pequeño empresario debe tener ciertas cualidades para dirigir a las personas de su empresa y alcanzar los objetivos que haya fijado.

El liderazgo es un aspecto de vital importancia para el administrador, siendo la esencia del liderazgo el contar con seguidores y el poder que se ejerce sobre ellos.



1. Liderazgo autocrático: El comportamiento de los grupos mostró fuerte tensión, frustraciones, y sobre todo agresividad; por otro, ausencia de espontaneidad, de iniciativa y de amistad entre grupos. A pesar de que aparentemente gustaban de las tareas, no demostraban satisfacción con relación a la situación. El trabajo sólo se desarrollaba cuando el líder estaba presente; en ausencia, las actividades se detenían y los grupos expresaban sus sentimientos reprimidos, llegando a comportamientos de indisciplina y agresividad;

2. Liderazgo Liberal: A pesar de la intensa actividad de los grupos, la producción fue simplemente mediocre. las tareas se desarrollaban al azar, con muchas oscilaciones, y se perdía mucho tiempo en discusiones dirigidas más a motivos personales que a actividades relacionadas con el trabajo en sí. Se notó fuerte individualismo agresivo y poco respeto con relación al líder;

3. Liderazgo democrático: Se desarrolló amistad entre los grupos y relaciones cordiales entre los niños. El líder y los subordinados establecieron comunicación espontánea, franca y cordial. El trabajo mostró un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal, dentro de un clima de satisfacción.”

Las personas van cambiando su comportamiento a medida que transforman en adultas y por ejemplo son más consecuentes al momento de enfrentar un líder democrático.

Comunicación

Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda, Es un proceso por virtud del cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

Es el medio a través del que se modifica la conducta, se realiza el cambio, se hace útil la información y logran metas.

En la administración es el medio a través se toma conciencia de las necesidades de los clientes, las necesidades de los empleados, la disponibilidad de proveedores, las demandas de los accionistas, las acciones gubernamentales y las preocupaciones de la comunidad.

Puede ser formal e informal, individual o genérica, imperativa o informativa, oral o escrita, vertical u horizontal.

Trabajo en equipo

Es el proceso en el cual las personas trabajan activamente y en conjunto para lograr un objetivo común. Un equipo es un conjunto de persona que poseen habilidades complementarias, que trabajan juntas para alcanzar un propósito compartido, y que se consideran mutuamente responsables de su logro.

Un beneficio especial del trabajo en equipo es la sinergia, la creación de un todo que es mayor a la suma

de sus partes. La presencia de sinergia significa que un equipo está empleando sus recursos de pertenencia en todo su potencial y que gracias al desempeño colectivo obtiene grandes logros que de otro modo no tendrían.

Ser parte de un equipo puede tener una poderosa influencia sobre las actitudes y conductas individuales. Cuando la experiencia es positiva, trabajar en, y ser parte de, un equipo ayuda a satisfacer importantes necesidades individuales. Entre las contribuciones que aportan los equipos se incluyen las siguientes:

Aumenta los recursos para la solución de problemas

Fomentar la creatividad y la innovación

Mejoran la calidad de toma de decisiones

Aumenta el compromiso de los individuos hacia las tareas

Mejoran la motivación gracias a la acción colectiva

Ayudan a controlar y disciplinar a los miembros

Los equipos formales son aquellos que una organización reconoce y apoya oficialmente para cumplir propósitos específicos. Son parte de la estructura formal y se crean para realizar tareas esenciales.

Los grupos informales no se reconocen en los organigramas y no se crean de manera oficial para servir a un propósito organizacional. Surgen como parte de la estructura informal y de las relaciones naturales o espontáneas que se dan entre las personas.

Consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro.

Control significa vigilar las actividades de los empleados, determinar si la empresa se dirige a la consecución de las metas y tomar las acciones correctivas que vayan necesitándose. Los directivos deben asegurarse que la empresa se dirija a la obtención de sus metas. Las tendencias recientes al empowerment (delegar el poder o facultar) y dar confianza a los empleados han hecho que muchas compañías den ahora menos importancia al control de arriba abajo y más a capacitar a sus empleados para que vigilen y se corrijan ellos mismos.

El control es un proceso cíclico compuesto por cuatro fases:

1. Establecimiento de estándares o criterios: Los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios representan las normas que guían las decisiones. Son disposiciones que proporcionan medios para establecer lo que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable. Constituyen los objetivos que el control deberá asegurar o mantener. los estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, o por medio de índices. La llamada administración científica se preocupó por desarrollar técnicas capaces de proporcionar buenos estándares, como tiempo estándar en el estudio de tiempos y movimientos. El costo estándar, los estándares de calidad, los estándares de volumen de producción, son ejemplos de estándares o criterios.

2. Observación del desempeño: Para controlar un desempeño se debe, por lo menos, conocer algo respecto de él. El proceso de control actúa con el fin de ajustar las operaciones a determinados estándares previamente establecidos y funciona de acuerdo con la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre aquello que se está controlando.

3. Comparación del desempeño con el estándar establecido: Toda actividad sufre algún tipo de variación, error o desviación. Es importante determinar los límites dentro de los cuales esa variación podrá aceptarse como normal o deseable. No toda variación exige correcciones, sólo aquellas que sobrepasan los límites de lo normal.

4. Acción correctiva: El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos, para que se alcancen los objetivos de la mejor manera. Así, las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca lograr que lo que se realice, se haga exactamente de acuerdo con lo que se pretendía realizar.





Planificación

Es el proceso para seleccionar proyectos, establecer objetivos y elegir un curso de acción adecuado entre varias alternativas para alcanzarlos. Implica la innovación gerencial para alcanzar los objetivos trazados y conocer la ubicación de dónde está ubicada la organización y a donde se quiere llevar, evidenciando con ello la brecha existente mediante el control, al aportar los estándares con que se medirá la gestión.

Procedimiento: Elaboración de misión

I.1 Misión

1. Objetivo

Conocida también como propósito, la misión es la razón fundamental de la existencia de la organización, que la distingue del resto y le permite existir, lograr su sostenibilidad o rentabilidad, la declaración de la misión describe el propósito general de la organización al día de HOY, es el propósito central para el que se crea la empresa, proyectando su singularidad lo que la distingue de las demás sin importar su tamaño.

2. Alcance

Es aplicada a toda la organización, al declarar la misión se constituye en el objetivo supremo que debe de buscar la organización en conjunto y establecer cada unidad administrativa sus objetivos en busca de contribuir al alcance o cumplimiento de la misión.

3. Responsabilidad

Es responsabilidad de la dirección administrativa de la institución velar por que en el desarrollo de la misión estén incluidos la descripción conceptual de lo que la empresa es y hace, destacando su identidad institucional que provee de productos a un específico grupo de clientes definido como mercado objetivo, distinguiendo a las empresas de las demás, así como la filosofía empresarial.

4. Acciones

Debe de ser definida por la dirección administrativa de la organización, aunque si la organización ya está en marcha es importante convocar a algunos colaboradores de distintos puestos de trabajo dentro de la empresa, para que con una posición más objetiva realicen sus aportes.

4.1 Debe de ser definida por la dirección administrativa de la organización, aunque si la organización ya está en marcha es importante convocar a algunos colaboradores de distintos puestos de trabajo dentro de la empresa, para que con una posición más objetiva realicen sus aportes.

4.2 Evaluar el perfil pasado y presente de la empresa, buscando definir cómo es la organización y como fue a lo largo del tiempo si fuera el caso.

4.3 Se procede a realizar preguntas fundamentales que, con sus respuestas se definirá la misión de la organización.

4.3.1 ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?

4.3.2 ¿Quién es nuestro cliente?

4.3.3 ¿En dónde se encuentra?

4.3.4 ¿Qué es valor para nuestro cliente?

4.3.5 ¿Qué necesidades podemos satisfacer?

4.3.6 ¿Cómo vamos a satisfacer estas necesidades?

4.3.7 ¿En qué sector queremos estar?

4.3.8 ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?

4.3.9 ¿En qué nos distinguimos?

4.3.10 ¿Qué características distintivas tenemos o deseamos tener?

4.4 Con la información recabada debe de elaborar el enunciado de la misión, siendo muy específica, alcanzable y motivadora.

4.5 Describa la dirección general de la organización, sus valores y filosofía, ámbito geográfico y su contribución a la sociedad.

4.6 La redacción del enunciado de la misión debe de estar expresados con verbos infinitivos y utilizar el tiempo presente para conjugarse.

4.7 Por lo menos una vez cada diez años deberá realizarse una revisión a la declaración de la misión para ajustar el mensaje de acuerdo al continuo cambio organizacional que demandará.

5. Definiciones

Enunciado

Conjunto de datos o elementos que forman parte de una pregunta o problema, a partir de los cuales es necesario establecer la respuesta o la solución.

Conceptual

Relativo al concepto

Perfil

Conjunto de cualidades o rasgos propios de una persona o cosa.

6. Modificaciones

“No aplica” (00)

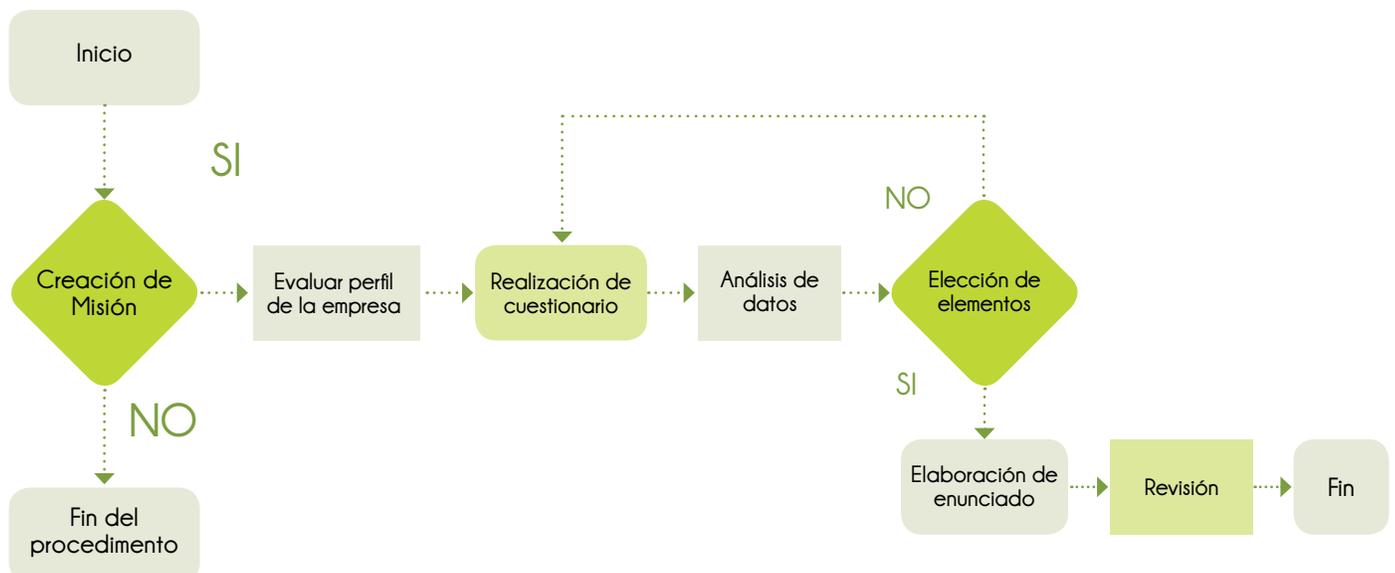
7. Distribución

Manual de procedimientos para hoteles

Manual de procedimientos para restaurantes

Manual de procedimientos para agencias de viajes y tour operadores

8. Diagrama de Flujo



9. Ejercicio

ENSAYO PARA DECLARAR UNA MISIÓN

Es importante contestar detenidamente las siguientes preguntas:

- A) ¿Por qué existe la empresa?
- B) ¿Quiénes son los clientes?
- C) ¿En donde se encuentran?
- D) ¿Qué valoran los clientes?
- E) ¿Qué necesidades de los clientes se pueden satisfacer?
- F) ¿En qué se distingue la empresa?
- G) ¿Qué características distintas se desean tener?

Ahora con todas las respuestas comience a construir un enunciado incluyendo los siguientes aspectos:

- Comenzar con un verbo infinitivo y tiempo presente para su conjugación
- Incluya el lugar geográfico donde se desarrolle la empresa
- Contemple la inclusión de los valores de la empresa

Recuerde la importancia de ser breve y para poder ser recordada por todos en la empresa.

Procedimiento: Para declarar valores

1.2 Valores

1. Objetivo

Plantear el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones, deberán formar parte de la cultura organizacional y establecer los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los colaboradores pertenecientes a ella, ya sea en el plano organizacional como en el plano personal, independiente de las circunstancias que se presenten.

2. Alcance

Son aplicados a toda la organización, siendo atributos de las personas y de los grupos de personas agrupadas en la empresa, al guiar la conducta y considerarse deseables en sí mismos, mas allá de la utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos.

3. Responsabilidad

Es responsabilidad de todos los miembros de la institución el cumplimiento de su trabajo definido por el código de conducta, basándose en valores socialmente aceptables, y ateniéndose a él en sus actuaciones individuales, grupales y organizacionales.

4. Acciones

- 4.1 Se deben seleccionar los valores de carácter moral, teniendo estos validez por sí mismos (honestidad, integridad, igualdad).
- 4.2 Deben de considerarse los valores de mayor importancia en función de la naturaleza de su actividad.

4.3 Seguidamente hay que declarar los valores de carácter instrumental, siendo aquellos que apoyan la misión y visión de la organización (trabajo en equipo, calidad, eficiencia).

4.4 Es importante declarar públicamente los valores que estiman esenciales en la organización, siendo acompañados de la explicación en la aplicación del trabajo cotidiano.

5. Definiciones

Valores:

Conjunto de normas o principios morales e ideológicos que dirigen el comportamiento de una persona o sociedad.

Atributos:

Cualidad o característica propia de una persona o una cosa, especialmente algo que es parte esencial de su naturaleza.

Esenciales:

Relativo a la esencia (características permanentes).

6. Modificaciones

"No aplica" (00)

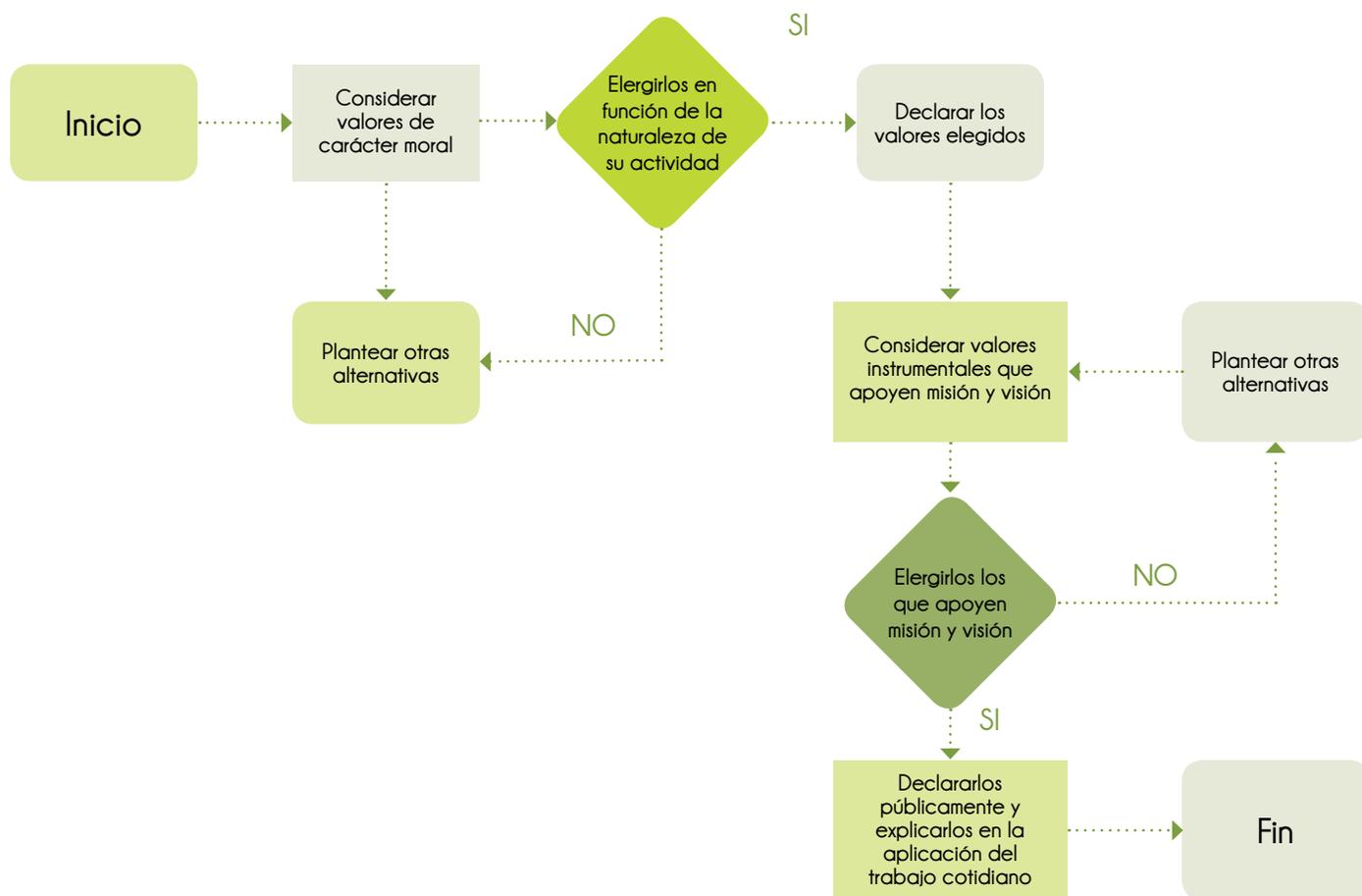
7. Distribución

Manual de procedimientos para hoteles

Manual de procedimientos para restaurantes

Manual de procedimientos para agencias de viajes y tour operadores

8. Diagrama de Flujo



Procedimiento: Para hacer visión

I.3 Visión

1. Objetivo

Definir el logro mas importante y global de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, sirviendo a las miembros que conforman la empresa de guía para el mantenimiento de la motivación.

2. Alcance

Es aplicada a toda la organización, al definir la visión se esta declarando el nivel de ambición que se pretende fomentar, evitando que se limite a tratar de cumplir y conservar el perfil presente, aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas.

3. Responsabilidad

Es responsabilidad de la dirección administrativa de la institución vigilar porque en el desarrollo de la visión este redactada de manera memorable, motivadora y medible, pudiendo establecerse en tres dimensiones según su posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial.

4. Acciones

4.1 Debe de ser definida por la dirección administrativa de la organización, y los fundadores.

4.2 Se deberá definir en base a tres dimensiones:

4.2.1 Posicionamiento: definiendo la ubicación de la empresa en relación con otras similares, desde líder absoluto hasta empresa reconocida.

4.2.1 Ámbito geográfico: pudiendo ser local, subnacional, nacional o regional.

4.2.2 Alcance sectorial: especifica la ambición de la empresa en relación con el sector donde opera en términos de los segmentos que abarca, (horizontales y verticales).

4.3 Para definir la visión como ambición del logro presupone la de misión, fines y valores

4.4 Es necesario examinar los escenarios de largo plazo y realizar un análisis FODA, tratando de verificar que el nivel de ambición establecido sea adecuado y represente un reto importante pero realizable.

4.5 Tomar en cuenta que las fortalezas y debilidades serán las de la dirección administrativa o fundadores, si es el caso de una empresa en formación. Si fuera de una empresa ya establecida, se identificarán las de la empresa misma.

4.6 Para describir la ambición en la visión, es necesario expresarla bajo cuatro perspectivas:

4.6.1 Perspectiva de accionistas: nivel a alcanzar en relación con el logro de los fines (beneficio, crecimiento, prestigio)

4.6.2 Perspectiva de clientes: Diversificación de negocios dentro de la misión, mercados geográficos nacionales e internacionales a ser atendidos, satisfacción de las expectativas de los clientes (cantidad, calidad, innovación, cercanía), cumplimiento de las expectativas de otras audiencias externas (vecinos, comunidades, ambiente).

4.6.3 Perspectiva de procesos: Tamaño relativo de la empresa (en relación con otras similares en el país o en otro ámbito), grado de internacionalización de la organización (provincial, nacional, regional, global),

características salientes de la tecnología de producción o servicio, desempeño de la empresa, desempeño de los aliados, tercerizados y proveedores.

4.6.4 Perspectiva de capacidades: Capacidades del personal y los aliados tecnológicos, rasgos salientes de la organización (estructura, cultura, clima), grado de desarrollo alcanzado en el manejo de información, características básicas de plataforma de ofimática y comunicaciones, nivel a alcanzar en relación con el mantenimiento de los valores.

4.7 Con la información analizada debe de elaborar el enunciado de la visión, siendo amplia y detallada, positiva y alentadora, realista y consistente.

4.8 Deberá ser difundida interna y externamente.

4.9 La redacción del enunciado de la visión debe de estar expresados con verbos infinitivos y utilizar el tiempo presente para conjugarse.

4.10 Deberá ser breve, fácil de captar y recordar, permitiendo la flexibilidad y creatividad y no extenderse de una o dos líneas.

4.11 Por lo menos una vez cada diez años deberá realizarse una revisión a la declaración de la visión para ajustar el mensaje de acuerdo a la huella que desea dejar en el mundo en el cual se desarrolla.

5. Definiciones

Realista

Se aplica a la persona que actúa de manera práctica y cuya conducta se ajusta a la realidad.

Consistente

Que une y relaciona las partes de un conjunto y les da unidad y coherencia.

Perspectiva

Punto de vista o modo de ver y considerar las cosas.

6. Modificaciones

Debe ser evaluada por lo menos cada 10 años para verificar su validez.

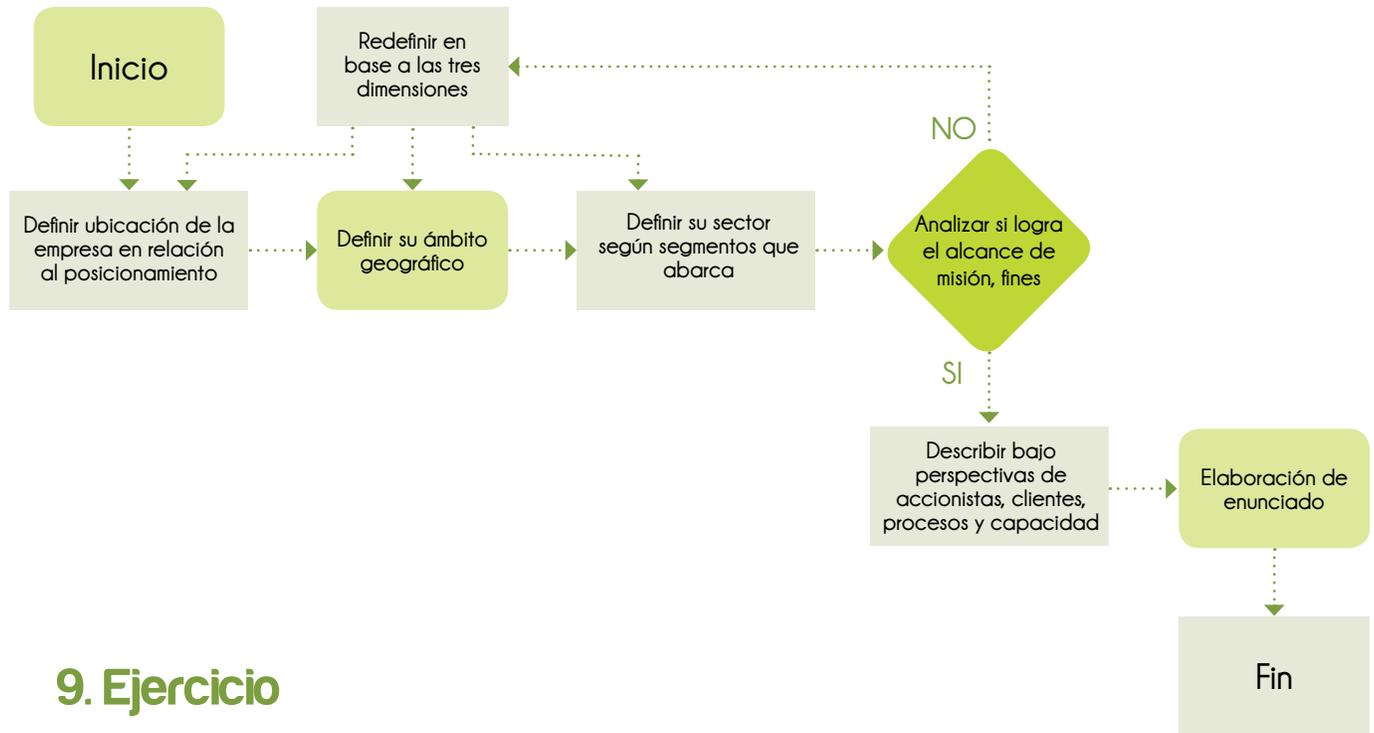
7. Distribución

Manual de procedimientos para hoteles

Manual de procedimientos para restaurantes

Manual de procedimientos para agencias de viajes y tour operadores

8. Diagrama de Flujo



9. Ejercicio

ENSAYO PARA DECLARAR UNA VISIÓN

Es importante analizar la situación y contestar detenidamente las siguientes preguntas:

- A) ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?
- B) ¿Cuáles son las oportunidades que tiene la empresa, según el mercado, programas de crecimiento del sector turístico, país, etc.?
- C) ¿Cuáles son las debilidades que tiene la empresa, principalmente frente a los competidores directos?
- D) ¿Cuáles son las amenazas que enfrenta la empresa tomando en cuenta la ubicación, aspectos políticos, económicos, sociales?

Tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- A) ¿Qué espera como propietario de la empresa desde el punto de vista económico?
- B) ¿Se espera atender otros mercados de negocios, áreas geográficas?
- C) ¿Qué tan alcanzable es la tecnología y procesos de innovación del mercado?
- D) ¿Se cuenta con el personal capacitado para nuevas tendencias tecnológicas y mantenimiento de desempeño?

Tomar en cuenta que debe ser redactada con verbos infinitivos, fácil de captar y recordar.

Reflexione si al declarar la visión se está alcanzando la misión y los valores

Con la información que se ha observado ensaye una declaración de visión

Procedimiento: Para establecer objetivos

I.4 Objetivos

1. Objetivo

Establecer una meta que se fija y que requiere de un campo de acción definido y que sugiere la orientación concreta para los esfuerzos de las actividades organizacionales en relación con una variable estratégica.

2. Alcance

Son aplicados en toda la organización y deben establecer los resultados finales que se desea alcanzar, para lo cual deben de estar apoyados por los objetivos específicos para formar una jerarquía. Es imprescindible reconocer la multiplicidad de objetivos en una empresa, se definen por una acción, indicada por un verbo en infinitivo, y una variable estratégica generalmente de carácter multidimensional (calidad del producto, rentabilidad, reducir costos), examinando que pueden variar en el tiempo generalmente mediano plazo, de 3 a 5 años y en el nivel organizacional donde se desarrollen (divisiones, departamentos y unidades).

3. Responsabilidad

Es responsabilidad de la dirección administrativa de la institución fijar con detalle los objetivos definidos con claridad, siendo realistas y específicos. Deben de estar enfocados a expresar los cambios que se desean introducir a la empresa, así como los vínculos causales entre ellos. alcanzar los fines últimos que la empresa ha declarado y de forma descendente cada división, jefatura y todo subordinado debe de ir formulando en su área de trabajo los objetivos específicos para su alcance.

4. Acciones

4.1 Involucrar a los administradores de nivel superior, nivel medio y operativo a establecerlos con

el fin de que adopten el compromiso para alcanzarlos.

4.2 Redactarse en verbo infinitivo, el sujeto que ejecuta la acción, corporación, negocio o departamento, suele quedar implícito.

4.3 Fijarse por escrito y establecerse por separado.

4.4 Debido a su carácter multidimensional se deberán emplear indicadores para medirlos.

4.5 Utilizar indicadores operativos para medir el desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos, incluyendo los de cantidad, calidad eficiencia o desempeño.

4.6 Deberán ser específicos, cerciorándose que se identifique con claridad y precisión lo que se pretende alcanzar. buscando que todo aquel que participe en la realización pueda comprenderlos.

4.6.1 Emplear indicadores cuantitativos simples cuya escala de medición numérica tiene cero absoluto (cantidad) o cero relativo (temperatura). Y se definen en forma simple (número de reclamos recibidos, gastos de adiestramiento, unidades vendidas).

4.6.2 Emplear indicadores cuantitativos compuestos cuya escala de medición tiene cero absoluto o cero relativo, y están conformados a partir de indicadores simples o compuestos con lo cual se relacionan a través de una fórmula. (Gasto total = sumatoria de varias clases de gastos).

4.6.3 Utilizar indicadores cualitativos ordinales al ser de carácter no numérico pero pueden ser ordenados de menor a mayor (calidad de servicio: deficiente, aceptable, bueno, excelente).

4.6.4 Utilizar indicadores cualitativos nominales al medirse por categorías que no pueden ser ordenadas de menor a mayor. (sexo, nacionalidad, raza).

4.7 Medir con los indicadores de actuación o guía el desempeño en los procesos que permiten alcanzar los objetivos (tiempo de espera, índice de errores %).

4.8 Medir con los indicadores de resultados los efectos obtenidos y determinar el grado de cumplimiento de los objetivos (número de quejas %, proporción de clientes).

4.9 La redacción y el alcance debe presuponer un desafío para los colaboradores que estimule su gestión, deberá emplearse las metas como elemento central de medición del desempeño y control de gestión al asignar los valores deseables a los indicadores y debe cuidarse de ser razonables.

4.9.1 Especificar cantidad.

4.9.2 Unidad de medida.

4.9.3 Fecha (tiempo de consecución).

4.10 Tomar en cuenta si los jefes encargados de alcanzarlos objetivos o fines instrumentales cuentan con la autorización necesaria en aspectos de autoridad formal, operativa o técnica.

4.11 Los objetivos o fines instrumentales deberán de dejar a los jefes inferiores u operativos un grado de decisión.

4.12 Observar la coordinación de los objetivos de un área, con los de otras áreas o unidades, y si son consistentes con los objetivos de los superiores, departamentos y compañía.

5. Definiciones

Cualitativos:

Que es propio de la forma de ser de una persona o cosa.

Multidimensional:

Varias magnitudes que sirven para definir una cosa, generalmente un objeto o un fenómeno físico.

Cuantitativos:

Que tiene relación con la cantidad.

6. Modificaciones

Deben de ser revisados en forma periódica, dependiendo de la naturaleza del objetivo. Por lo general son actualizados por el tiempo en que fueron alcanzados, o periodo fiscal. (00)

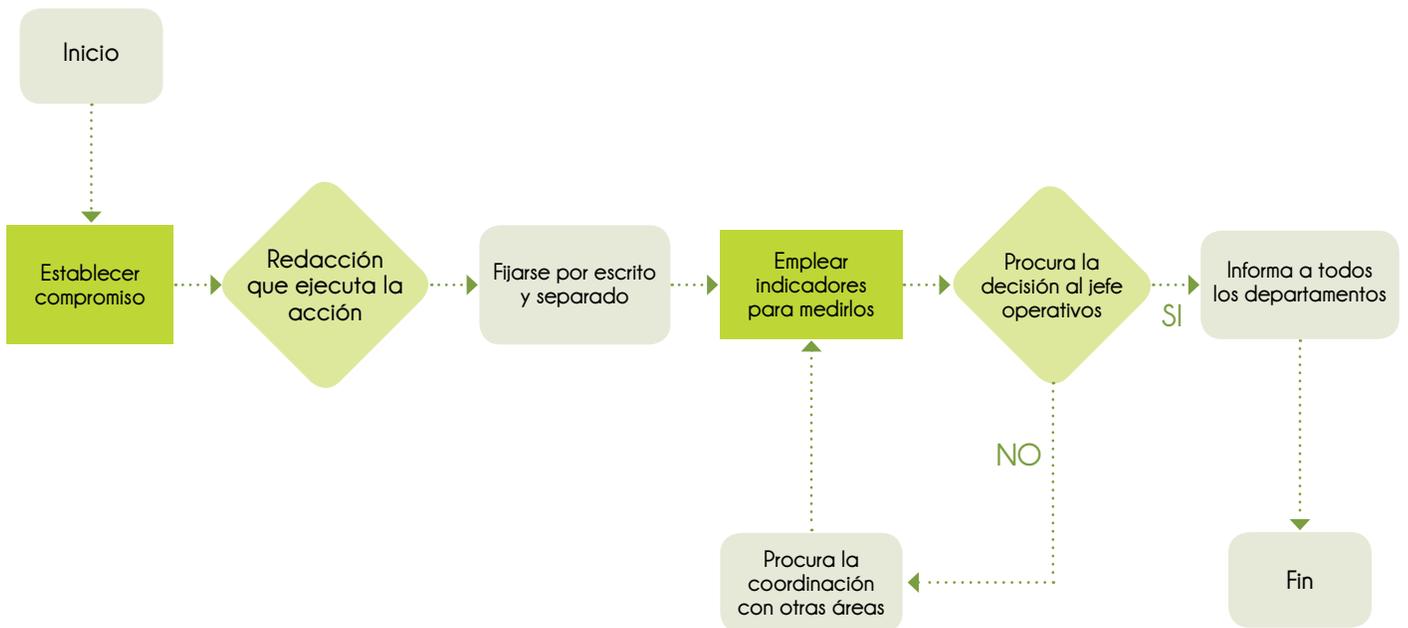
7. Distribución

Manual de procedimientos para hoteles

Manual de procedimientos para restaurantes

Manual de procedimientos para agencias de viajes y tour operadores

8. Diagrama de Flujo



Procedimiento: Para establecer estrategia

I.5 Estrategia

1. Objetivo

Plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre y asignación de recursos necesarios para lograrlo, siendo flexible y sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información.

2. Alcance

En una organización es importante especificar los niveles de estrategia, que evidenciara su distinción de acuerdo a como se emplea, identificando las estrategias de menor jerarquía como táctica. Se expresa de manera convencional mediante un objetivo general y varios objetivos subordinados, que constituirán los medios para alcanzar el primero.

3. Responsabilidad

Es responsabilidad de la dirección administrativa de la institución formular una estrategia que permita canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y llevarla a adoptar una posición singular y viable, basada en su capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

4. Acciones

4.1 Debe de tomarse en cuenta la incertidumbre, identificando las oportunidades y amenazas del entorno teniendo en mente los objetivos de la empresa y buscando anticipar lo que otros puedan hacer.

4.2 Determinar características de la empresa se pueden entender como fortalezas y debilidades, dependiendo de las oportunidades y amenazas y confrontarlas para para formular la estrategia.

4.3 Debe de darse un margen de holgura a la estrategia, tomando en cuenta que nunca coincidirá totalmente la estrategia formulada con la estrategia ejecutada, por presentarse circunstancias imprevistas y que posiblemente deba de ser abandonada parte de la misma estrategia.

4.4 Debe de plasmarse por escrito y ser explicita especificando concretamente, respondiendo a las siguientes preguntas:

4.4.1 ¿Qué acciones se deben de tomar?

4.4.2 ¿Quién tiene la responsabilidad de ejecutar?

4.4.3 ¿Cuántos recursos estaremos destinando?

4.4.4 ¿Quién es el encargado de dar seguimiento?

4.4.5 ¿Con qué frecuencia se realizará el control?

4.5 El desarrollo de la estrategia deberá seguir un proceso definido mediante un cronograma anual preestablecido.

4.6 Es importante recordar al momento de diseñar la estructura organizacional de la empresa, dividir, agrupar y coordinar las tareas, deberá responder a la estrategia ya definida.

5. Definiciones

Holgura:

Espacio vacío que queda entre dos cosas que están encajadas una dentro de la otra.

Explicito:

Que es exacto y claro, no solamente insinuado o dado por sabido.

Incertidumbre:

Falta de conocimiento seguro o fiable sobre una cosa, especialmente cuando crea inquietud en alguien.

6. Modificaciones

“No aplica” (00)

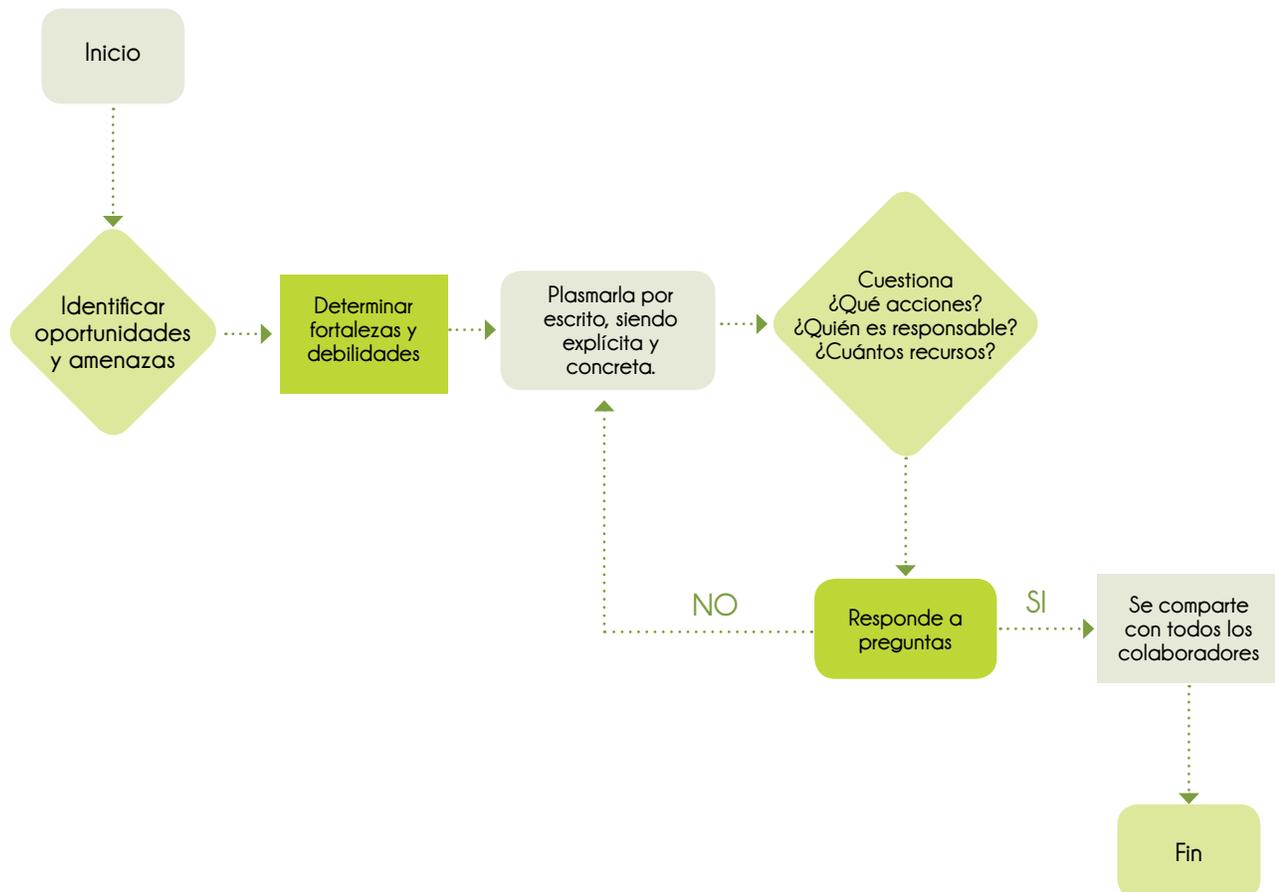
7. Distribución

Manual de procedimientos para hoteles

Manual de procedimientos para restaurantes

Manual de procedimientos para agencias de viajes y tour operadores

8. Diagrama de Flujo



Procedimiento: Para definir políticas

I.6 Políticas

1. Objetivo

Ser guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir, declaraciones o entendimientos generales que canalizan el pensamiento de la toma de decisiones.

2. Alcance

Es aplicada a toda la organización, las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones de la organización.

3. Responsabilidad

Es responsabilidad de la dirección administrativa de la institución ofrecer un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar como puede contribuir el empleado al logro de los objetivos de la organización.

4. Acciones

- 4.1 Formular una lista de políticas, por función operacional (finanzas, personal, administración, etc.) aplicable a la organización.
- 4.2 Discutir la lista de políticas con los responsables de cada función operacional para:
 - 4.2.1 Determinar una lista de las políticas que realmente se requieren definir.
 - 4.2.2 Precisar los límites a que llegarán las políticas.

- 4.2.4 Presentar un borrador de políticas y discutir las con los responsables del departamento o área de la empresa, correspondiente para su aceptación o modificación respectiva.
 - 4.2.5 Aprobación de las políticas por la dirección superior.
 - 4.2.6 Integrar las políticas, conforme éstas vayan siendo aprobadas.
 - 4.2.7 Uniformar criterios tanto en terminología como en la presentación de la información, buscando un sentido de continuidad y de unidad.
- 4.3 Con la información obtenida se deberá revisar que cumplan con la descripción narrativa siguiente:
 - 4.3.1 **Propósito:** Describir de manera general y concisa el fin que se pretende lograr con el establecimiento de una política.
 - 4.3.2 **Definición:** Precisar los conceptos básicos que se invocan en la política.
 - 4.3.3 **Contenido:** Describir en orden numérico y de acuerdo a su importancia los lineamientos específicos necesarios para la aplicación de la política.
 - 4.3.4 **Responsables de su observación:** Enunciar los departamentos o unidades orgánicas que deben observar las prácticas de la política.
 - 4.4 Cuidar del surgimiento de dificultades al determinarse políticas y normas en forma escrita, ya que intereses particulares pueden producir resistencias o desinterés por determinar con éxito los enunciados.
 - 4.5 Las políticas que tratan con los niveles jerárquicos intermedios o inferiores son formuladas comúnmente por los jefes en sus respectivas áreas.

4.6 Para evitar que las políticas se hagan anticuadas y mantener su efectividad, conviene planear revisiones periódicas y actualizaciones de forma sistemática para ser reacomodadas y vueltas a enunciar, de acuerdo con las oportunidades y condiciones existentes.

5. Definiciones

Anticuoado:

Que está pasado de moda o que no se usa desde hace tiempo.

Conciso:

Que expresa las ideas con claridad y las menos palabras posibles.

Prioridad:

Ventaja o preferencia que una persona o cosa tiene sobre otra.

6. Modificaciones

“No aplica” (00)

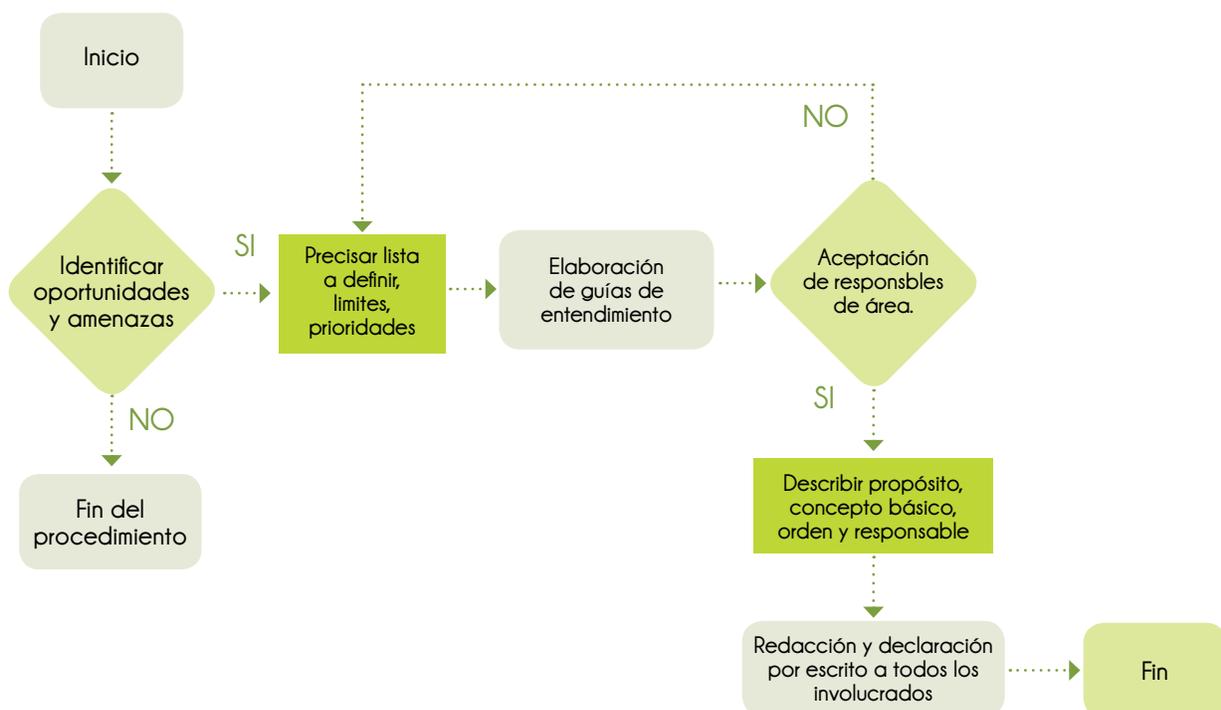
7. Distribución

Manual de procedimientos para hoteles

Manual de procedimientos para restaurantes

Manual de procedimientos para agencias de viajes y tour operadores

8. Diagrama de Flujo



9. Ejercicio

ENSAYO PARA DECLARAR POLÍTICAS

Es importante analizar la situación y contestar detenidamente las siguientes preguntas:

- A) Debe de redactarse por función operacional o áreas (finanzas, personal, administración, ventas).
- B) Redacte describiendo la manera general y concisa del fin que pretende lograr.
- C) Atienda que en su redacción sea claro y preciso con los conceptos básicos y técnicos que solicita.
- D) Describa los lineamientos específicos para emplear la política.
- E) Estipular con amplitud e información los departamentos o unidades que deben aplicar la política establecida.
- F) Escriba las políticas según su situación empresarial para el cliente interno.
- G) Escriba las políticas según su situación empresarial para el cliente externo.
- H) Escriba políticas de pagos.
- I) Escriba las políticas de seguridad

○ Importante informar las consecuencias en materia de responsabilidad y medidas disciplinarias el incumplimiento o no utilización de las políticas.

○ Ensaye la redacción de una política, al concluir revise que se han cumplido con las recomendaciones arriba especificadas.

○ ¿Cómo interpreta las políticas? ¿Cumple con la función?

¿Según su opinión cumplen con comunicar los entendimientos generales para tomar decisiones?

Procedimiento: Para hacer procedimientos

I.7 Procedimientos

1. Objetivo

Describir y establecer la secuencia cronológica necesaria para la realización de actividades futuras, ser guías para la acción, más que para pensar y detallar la manera precisa de cómo se deben realizar ciertas actividades en la organización.

2. Alcance

Aplica a todos los procedimientos documentados de las diferentes actividades de los departamentos y áreas de la empresa.

3. Responsabilidad

3.1 Es responsabilidad de todos los gerentes de la institución, utilizar este procedimiento en la elaboración de los mismos respecto a su contenido, formato y estilo.

3.2 Es responsabilidad de la dirección administrativa mantener actualizado el control de documentos.

4. Acciones

4.1 Preparación del formato para procedimientos

4.1.1 Todos los procedimientos elaborados deben contar con el siguiente formato:

A) La parte superior izquierda de la hoja cuenta con el logotipo de la organización.

B) En medio de la parte superior cuenta con la información:

- a. Preparado por, nombre del puesto de la persona que prepara el contenido y redacción del procedimiento.
- b. Revisado por, nombre del puesto de la persona que revisa el contenido del procedimiento.
- c. Autorizado por, nombre del puesto de la persona que autoriza el procedimiento.

C) La parte superior derecha de la hoja cuenta con la siguiente información:

- a. Nomenclatura, código único del procedimiento.
- b. Área o departamento a la que pertenece el documento.
- c. Fecha de elaboración (mes, día, año).
- d. Fecha (mes, día, año o escribir "no aplica" en caso que no haya aún revisiones) y le número de revisión (en paréntesis, usando consecutivo de la revisión que se haga, escribiendo "00" en caso que no hay aún revisiones).

D) Lo anterior se escribe en letra "Arial" número 8:

- a. Los títulos se escriben en negrillas usando mayúsculas y minúsculas.
- b. Los nombres de los puestos y fechas, se escriben usando mayúsculas y minúsculas.
- c. El código del procedimiento, se escribe con mayúsculas.

E) A lo largo, un recuadro doble donde se escribe la palabra procedimiento (usando mayúsculas y minúsculas) y el nombre del procedimiento (usando mayúsculas y minúsculas con negrillas).

F) En la parte inferior izquierda de la hoja, se escribe el código del formato para procedimientos y en la parte inferior derecha, se escribe el número de página y la numeración de cuántas páginas consta el procedimiento, en letra "Arial" número 8.

4.2.1 Para la elaboración de los procedimientos, se utiliza el formato estándar, para todas las páginas que contenga el procedimiento.

4.2 Estructura y distribución del contenido del procedimiento

4.2.1 Del encabezado al título de la primera sección se deja un renglón, al iniciar cada sección se escribe el número consecutivo y se deja un espacio. El nombre de la sección se escribe en letra "Arial", número 9, en negrillas con mayúsculas.

4.2.2 El contenido de cada sección se escribe en letra "Arial", número 9, usando mayúsculas y minúsculas.

A) Se deja un renglón del título de la sección a la primera línea del contenido.

B) Cuando en el contenido de la sección exista más de un párrafo, se deja un renglón entre cada párrafo.

C) Todos los párrafos inician al margen de la primera letra del nombre de la sección.

D) Al terminar el contenido de cada sección, se deja un renglón para iniciar la siguiente sección.

4.2.3 La numeración de los párrafos solo aplica en las secciones de "responsabilidad" y "acciones".

4.3 Contenido del procedimiento.

4.3.1 Objetivo, que señala el propósito, razón o la intención del documento.

4.3.2 Alcance, que señala el área, departamento, grupo, persona, documento, objetivo y/o el campo, al que se aplica el procedimiento.

4.3.3 Referencias, son los documentos mencionados dentro del procedimiento o que sirven de consulta para el desarrollo de éste.

4.3.4 Responsabilidad, de las personas directamente involucrados en efectuar el procedimiento.

4.3.5 Acciones, de todas las actividades relacionadas a este procedimiento (quien, cuando y donde).

4.3.6 Definiciones, de las palabras no usuales, palabras técnicas o términos especiales usados en el contenido del procedimiento.

A) Las palabras a definir se escriben en negrillas, usando mayúsculas, minúsculas y poner dos puntos y un espacio para continuar la definición.

B) La definición se escribe en mayúsculas y minúsculas.

C) Entre cada definición dejar renglón, y empezar a escribir al margen de la primera palabra a definir.

4.3.7 Modificaciones, fechas en que se han efectuado modificaciones al procedimiento (mes, día y año).

4.3.8 Distribución, nombre de todos los departamentos en donde se distribuye un duplicado del procedimiento.

A) Al departamento administrativo no se le distribuye duplicado, ya que mantiene los originales.

4.3.9 Anexos, relación de formatos, tablas o registros que se utilizan en la aplicación del procedimiento.

4.3.10 Diagrama de flujo, dibujo geométrico de apoyo, que demuestra gráficamente el flujo del procedimiento.

4.4 Si en alguna sección del procedimiento no existe información que anotar, se escribe "no aplica".

4.5 Elaboración del contenido del procedimiento.

4.5.1 El Gerente de área determina la necesidad de elaborar un procedimiento.

4.5.2 El Gerente de área lo prepara, el Gerente de Calidad o el representante del Sistema de Calidad lo revisa y el Gerente General lo autoriza.

4.5.3 Una vez se tiene elaborado y autorizado el procedimiento se entregará al representante del Sistema de Calidad para que se le asigne un número que es exclusivo de ese procedimiento (este número no se debe utilizar en ningún otro documento).

A) Cuando el procedimiento es obsoleto, se asigna el número a otro documento.

4.6 Calidad da seguimiento a la elaboración del procedimiento en el formato para procedimientos, a la impresión, recopilación de firmas y distribución siguiendo el procedimiento.

4.7 Las firmas que se recopilan son las siguientes:

4.7.1 Firma de la persona que prepara el contenido y redacción del procedimiento.

4.7.2 Firma del Gerente de Calidad o representante de la Dirección para la calidad ante el sistema de calidad.

4.7.3 Firma del Gerente General quien autoriza el procedimiento.

4.8 Un procedimiento puede ser preparado y revisado por el Gerente General y autorizado por el director de operaciones o administrador.

5. Definiciones

Negrilla:

Letra impresa más gruesa que lo usual.

Arial:

Tipo de letra del sistema de cómputo (software) Windows.

Área:

División o departamento de la organización dirigida por un miembro de la Junta Directiva o Comité Ejecutivo.

6. Modificaciones

“No aplica” (00)

7. Distribución

Manual de procedimientos para hoteles

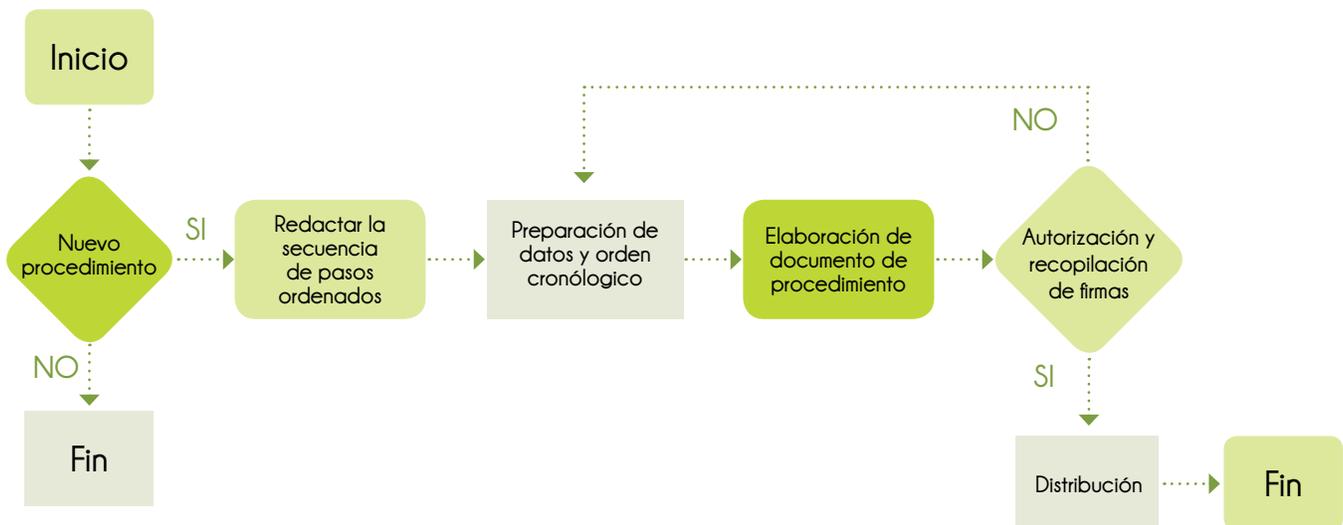
Manual de procedimientos para restaurantes

Manual de procedimientos para agencias de viajes y tour operadores

Formato de Procedimientos

<p>Logotipo de la empresa</p>	<p>Empresa ejemplo TURISMO GUATEMALA</p> <p>Procedimiento Solicitud de proveeduría</p>	<p>Preparado por: Nomenclatura:</p> <p>Revisado por: Departamento:</p> <p>Autorizado por: Fecha de elaboración: Mes/día/año</p> <p>Fecha y número de revisión</p>
1. Objetivo		
2. Alcance		
3. Referencias		
4. Responsabilidad		
5. Acciones		
6. Definiciones		
7. Modificaciones		
8. Distribución		
9. Anexos		
10. Diagrama de flujo		
<p>No. Procedimiento</p> <p><i>Se escribe el código del formato</i></p>	<p>Página</p>	<p>de</p>

8. Diagrama de Flujo





Organización

La organización constituye un conjunto de elementos que tiene la finalidad de crear una estructura, que permite ordenar y determinar las funciones necesarias para lograr los objetivos de acuerdo con un plan, estableciendo la autoridad y asignando responsabilidades a los colaboradores que tendrán a su cargo estas funciones, mediante un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar, tomando en cuenta el entorno organizacional.

Procedimiento: Para hacer diseño organizacional

II.1 Diseño Organizacional

1. Objetivo

Definir una metodología que permita elaborar la composición organizacional adecuada al direccionamiento estratégico, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupando y asignando funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de los objetivos comunes a un grupo de personas.

2. Alcance

Aplica en forma directa a toda la institución, donde se dividen y coordinan las tareas de los miembros de la organización, en forma lógica y cómoda por personas o grupos, combinando las tareas en forma ordenada y eficiente, especificando quién depende de quién y estableciendo los mecanismos para la integración de las actividades de los departamentos en un todo congruente, y vigilando la eficacia de dicha integración.

3. Responsabilidad

3.1 Es responsabilidad de todos los gerentes de la institución, tomar decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

3.2 Es responsabilidad de la dirección administrativa preparar un marco para dividir y coordinar las actividades de la una organización considerando la ocurrencia y futuras posibilidades en el entorno de la empresa.

4. Acciones

Debe de ser definida por la dirección administrativa de la organización, aunque si la organización ya está en marcha es importante convocar a algunos colaboradores de distintos puestos de trabajo dentro de la empresa, para que con una posición más objetiva realicen sus aportes.

4.1 Preparación de la departamentalización de la organización:

4.1.1 Involucra el proceso de especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, clientela o proceso que resulta de una división o combinación del personal y de operaciones, así como de sus actividades en grupos o unidades especializadas entre sí:

A) Operación: Observar cada una de las acciones simples de ejecución cotidiana, y en secuencia efectuando una o varias tareas.

B) Actividad: Relacionar el conjunto de operaciones organizadas secuencialmente para lograr una finalidad previamente establecida.

C) Función: Integrar en grupo las actividades afines ejecutadas con base en un plan o esquema general en función de un objetivo.

4.1.2 Agrupar en unidades definidas las funciones que tienen objetivos afines y se orientan hacia el mismo propósito.

4.2 Establecimiento de la Jerarquía:

4.2.1 Determinar la cantidad de personas y departamentos que dependen directamente de un gerente específico.

- 4.2.2 Cuidar en primer lugar, cuantas personas se pueden manejar con eficacia, contemplando no ser demasiado amplio que reciban poca dirección o control, y por el contrario demasiado corto donde los gerentes estén subutilizados.
- 4.2.3 Nombrar el tramo de control administrativo, ubicando a las unidades administrativas o departamentos en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad.
- 4.2.4 Posteriormente se seleccionará la cadena de mando consistiendo en un plan que especifica quién depende de quién (anotar la identificación que tenga el organigrama).
- A) Varios departamentos (unidades de supervisión inmediata) deben ser manejados por una dirección (supervisión inmediata).
- B) Las direcciones (regularmente en un número reducido) deberán ser controladas por una dirección general.
- 4.2.5 Tomar en cuenta que una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, pudiéndose convertir en una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez.

4.3 Coordinación.

- 4.3.1 Observar la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realiza.
- 4.3.2 Cerciorarse que los departamentos existentes o creados no caigan en la tentación de perseguir los intereses propios a expensas de las metas de la organización.
- 4.3.3 Evaluar el grado de coordinación atendiendo al requerimiento de comunicación entre unidades.
- 4.3.4 Si el trabajo no es rutinario ni pronosticable debe de existir un grado importante de coordinación.
- 4.3.5 Cuando el trabajo se realiza con menor grado de interacción entre unidades deberá ser baja la coordinación, buscando una mayor eficiencia.

5. Definiciones

Cerciorar:

Asegurarse de la verdad de algo.

Interacción:

Acción que se ejerce recíprocamente.

Demora:

Tardanza en el cumplimiento de una obligación o pago.

6. Modificaciones

“No aplica” (00)

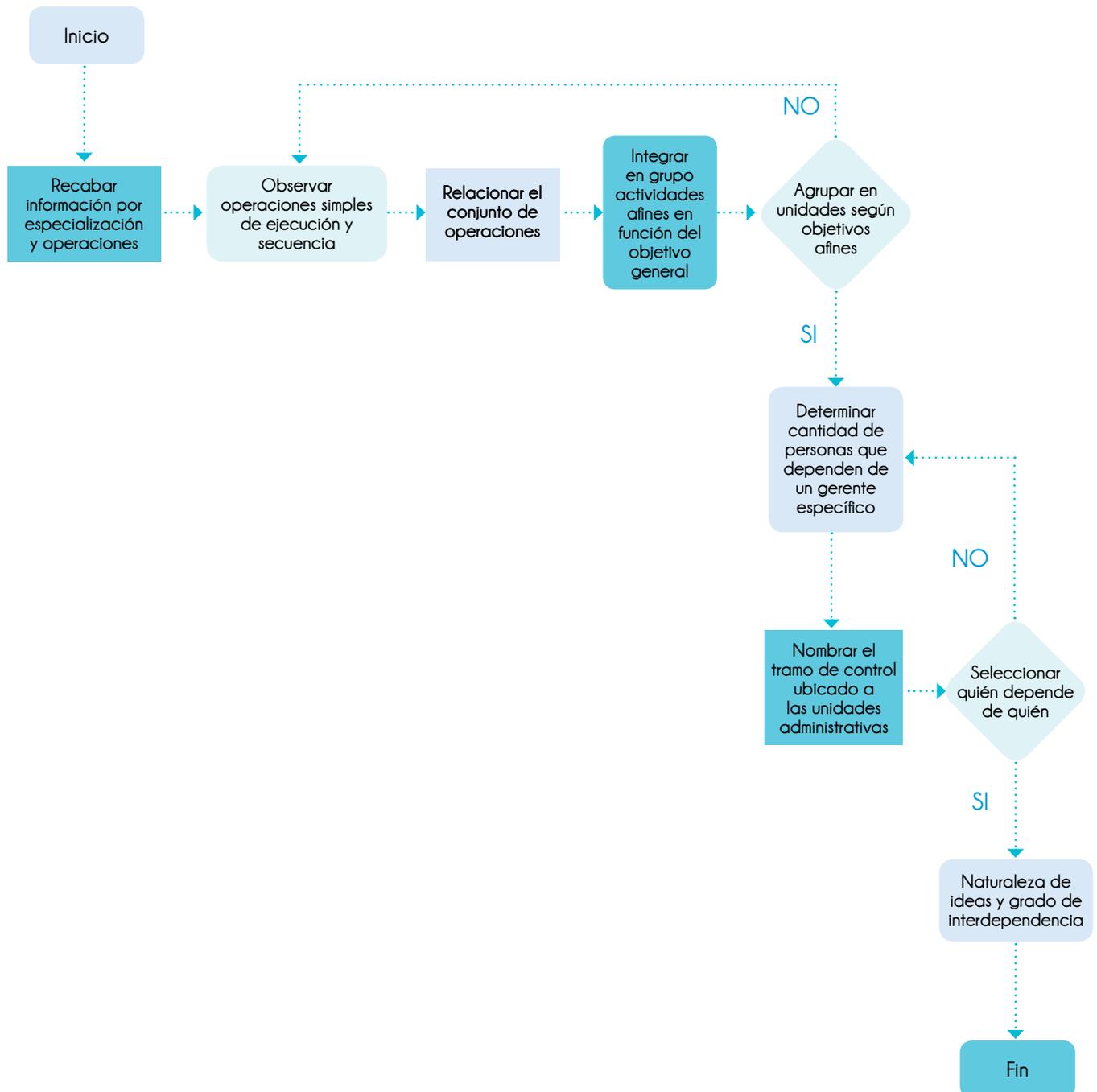
7. Distribución

Manual de procedimientos para hoteles

Manual de procedimientos para restaurantes

Manual de procedimientos para agencias de viajes y tour operadores

8. Diagrama de Flujo



9. Ejercicio

ENSAYO PARA DISEÑO ORGANIZACIONAL

Es importante analizar la situación y observar las siguientes recomendaciones a tomar en cuenta:

- A) Según las tareas asignadas a cada empleado, estime cuantas personas puede manejar un empleado de confianza o jerarquía media.
- B) Evalúe el tipo de control que realizará sobre los empleados a su cargo, es trabajo muy minucioso, o fácil de revisión.
- C) Tome en cuenta la facilidad y frecuencia con que se podrá comunicar con los empleados a su cargo.
- D) Observe que los empleados entiendan quien es su jefe inmediato y la responsabilidad que pesa sobre su persona.
- E) Explique los objetivos asignados a cada grupo o departamento y mencione la importancia de no caer en la búsqueda de objetivos individuales.

Contestar detenidamente las siguientes preguntas:

1. ¿Esta estructurada su empresa según especialización del trabajo que realizan los empleados?
2. ¿Trabajan en grupos de trabajo para atender a determinado tipo de cliente, jornada de trabajo, o ubicación física?
3. ¿La empresa esta constituida por jerarquías, esta definido quien tiene autoridad sobre quien?
4. ¿Los empleados reconocen a su jefe inmediato?

Procedimiento: Para diseño de puestos

II.2 Diseño de Puestos

1. Objetivo

Especificar el contenido del puesto, métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, buscando satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante mediante el mejoramiento continuo en el empleo de sus talentos creativos y de la capacidad de autodirección y autocontrol.

2. Alcance

Es aplicado a toda la organización al ser la manera en que se delimitan los puestos individuales y se combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

3. Responsabilidad

Es responsabilidad de las gerencias específicas de cada área el diseño de puestos, recordando que no pueden ser estáticos ni permanentes, demandando productividad y calidad por medio de niveles altos de desempeño, mediante la búsqueda del alcance de los objetivos planeados en conjunto para hacer del puesto un verdadero factor motivacional.

4. Acciones

4.1 Reconocer la influencia de los puestos en el desempeño y motivación de las personas; como en su satisfacción por lo que es valioso responder a las siguientes preguntas:

4.1.1 ¿El trabajo que se realiza es interesante?

4.1.2 ¿Existen desafíos?

4.1.3 ¿Las tareas son repetitivas?

4.1.4 ¿Se vuelve rutinario?

4.2 Contemplar el alcance del mejores resultados del personal y del trabajo deseado por medio de la satisfacción de tres estados psicológicos críticos haciendo tres preguntas de suma importancia:

4.2.1 ¿La persona considera su trabajo como algo significativo y valioso?

4.2.2 ¿La persona se siente responsable de los resultados de su trabajo?

4.2.3 ¿La persona sabe los resultados que obtiene al hacer su trabajo?

4.3 Buscar acentuar las características representadas en las siguientes dimensiones para crear los estados psicológicos arriba citados:

4.3.1 **Variedad:** ¿Intervienen abundantes operaciones en el trabajo o en el empleo de una diversidad de equipos y procedimientos para hacer el trabajo menos repetitivo y monótono?

4.3.2 **Autonomía:** ¿Tiene autonomía e independencia para programar su trabajo, seleccionar el equipo que empleará y decidir qué métodos o procedimientos seguir?

4.3.3 **Significado de la tarea:** ¿Es reconocible el volumen del efecto que el puesto causa en otras personas? ¿Qué tanto afecta el trabajo del puesto con la actividad general del departamento o de toda la organización?

4.3.4 **Identificación con la tarea:** ¿La persona realiza una pieza de trabajo entera o global y la puede identificar claramente, el resultado de sus esfuerzos? ¿La actividad que realiza la persona la hace sentir dueña del espacio laboral o del propio trabajo realizado, dándole una sensación de totalidad, extensión y de objetivo alcanzado?

4.3.5 **Retroalimentación:** ¿La persona recibe información mientras trabaja y que le indica cómo está realizando su actividad, la cual es proporcionada por el propio resultado de su trabajo?

4.4 Tomar en cuenta procurar cumplir con las anteriores dimensiones esenciales, así crearán las condiciones para que el colaborador que ocupa el puesto encuentre satisfacción intrínseca como resultado de la tarea que realiza.

5. Definiciones

Especificar:

Dar los datos o detalles necesarios sobre una persona o una cosa para diferenciarlas con claridad de otra.

Intrínseca:

Que es propio o característico de una cosa por sí misma y no por causas exteriores.

Autonomía:

Estado y condición de la persona o del grupo de personas que no dependen de otros en determinados aspectos.

Acentuar:

Poner de relieve especialmente una idea o asunto para que otros lo tengan en cuenta.

6. Modificaciones

"No aplica" (00)

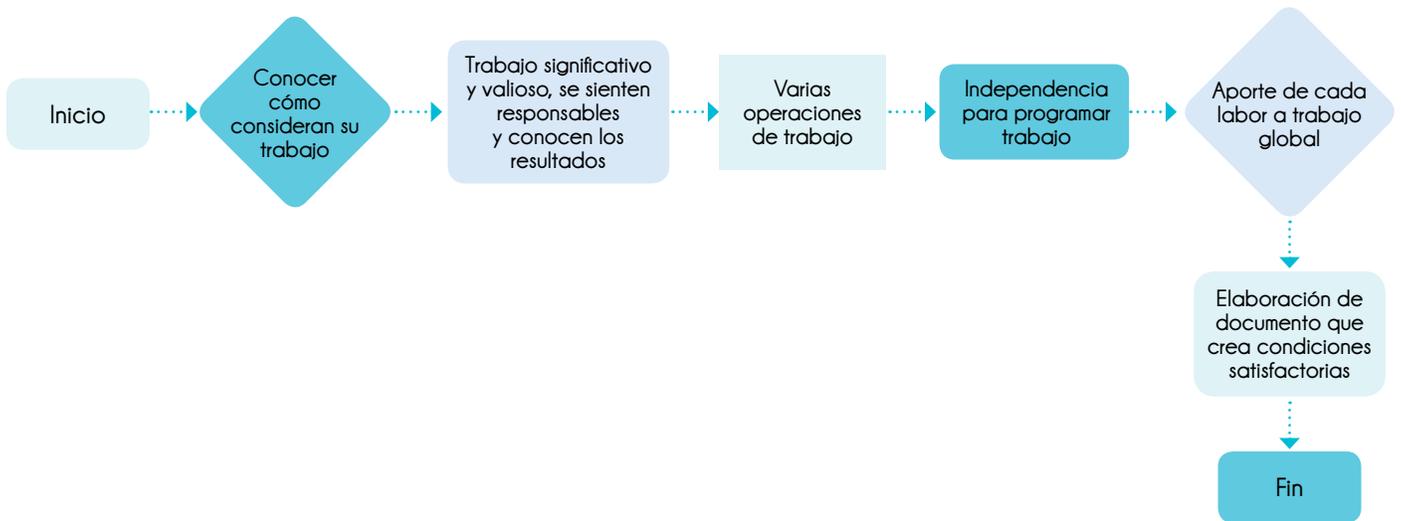
7. Distribución

Manual de procedimientos para hoteles

Manual de procedimientos para restaurantes

Manual de procedimientos para agencias de viajes y tour operadores

8. Diagrama de Flujo



9. Ejercicio

ENSAYO PARA DISEÑO DE PUESTOS

Es importante analizar la situación y observar las siguientes recomendaciones a tomar en cuenta:

1. ¿Los puestos de trabajo dentro de la empresa están bien especificados?
2. ¿Hay métodos establecidos? ¿Se tienen tiempos para realizar las tareas?
3. ¿Son fáciles de entender, de seguir?
4. ¿Cumplen con las necesidades tecnológicas, organizacionales o sociales para lo que fueron creados?

5. Para definir los puestos haga las siguientes preguntas a sus empleados:

- A) ¿Le parece interesante el trabajo que realiza?
- B) ¿Encuentra desafíos por vencer?
- C) ¿Son repetitivas las tareas que realiza?
- D) ¿Consideran su trabajo como algo significativo y valioso?
- E) ¿Se siente responsable y sabe de los resultados de su trabajo?
- F) ¿Es necesaria constante retroalimentación para alcanzar las tareas?

6. Pregunte al empleado si se siente orgulloso o satisfecho por la labor que realiza

Procedimiento: Para hacer descripción técnica de puestos

II.3 Descripción técnica de Puestos

1. Objetivo

Enlistar los objetivos y las funciones del puesto, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto. Consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización, detallando lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, no necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo hace, cómo lo hace y para que lo hace. Es el proceso de recolección, evaluación y organización de información, logrando limitar y definir las actividades de cada colaborador.

2. Alcance

Aplica a todos los puestos de trabajo de los diferentes departamentos y áreas de la empresa.

3. Responsabilidad

- 3.1 Es responsabilidad de todos los gerentes de la institución, definir la descripción técnica de puestos respecto a su contenido, formato y estilo.
- 3.2 Es responsabilidad de los gerentes velar porque el trabajo realizado por los colaboradores contribuya o aporte valor a la organización, cuestionando si se obtendría mejores o peores resultados.
- 3.3 Es responsabilidad de la dirección administrativa mantener actualizado la descripción técnica de puestos, tomando en cuenta los resultados de los análisis de puestos y obtener los perfiles de puestos que realmente necesita la empresa.

4. Acciones

- 4.1 Preparación del formato para descripción técnica de puestos.
 - 4.1.1 Todos las descripciones de puestos elaborados deben contar con el siguiente formato:
 - A) La parte superior izquierda de la hoja cuenta con el logotipo de la organización.
 - B) En medio de la parte superior cuenta con la información:
 - a) Nombre de la organización.
 - b) A lo largo, un recuadro doble se escribe la palabra Descripción Técnica de Puesto (usando mayúsculas y minúsculas) y el nombre de la descripción de puesto específico que se esté tratando (usando mayúsculas y minúsculas con negritas).
 - C) La parte superior derecha de la hoja cuenta con la siguiente información:
 - a) Fecha de elaboración de la descripción técnica de puestos (mes, día, año).
 - b) Número de página de orden de la descripción técnica de puestos entre todas las descripciones técnicas de puestos elaboradas.
 - c) Seguidamente en un recuadro abajo la palabra "sustituye".

- d) Número de página de la descripción técnica de puestos entre todas las descripciones técnicas de puestos elaboradas, que se haya actualizado, eliminado, combinado, fusionado, modificado, simplificado, intercambiado o adicionado.
- e) Fecha de realización de la actualización, eliminación, combinación, fusión, modificación, simplificación, intercambio o adición de la descripción técnica de puesto (mes, día, año o escribir "no aplica" en caso que no haya aún revisiones)

D) Lo anterior se escribe en letra "Arial" número 8:

- a) Los títulos se escriben en negrillas usando mayúsculas y minúsculas.
- b) Los nombres de los puestos y fechas, se escriben usando mayúsculas y minúsculas.
- c) El código de la descripción técnica de puesto, se escribe con mayúsculas.

E) En la parte inferior izquierda de la hoja, se escribe quien lo elaboró, en el medio quien lo revisó, y en la parte inferior derecha quien lo autorizó, en letra "Arial" número 8.

4.1.2 Para la elaboración de las descripciones técnicas de puestos, se utiliza el formato estándar, para todas las páginas que contenga la descripción técnica de puesto.

4.2 Estructura y distribución del contenido de la descripción técnica de puestos:

4.2.1 Del encabezado al título de la primera sección se deja un renglón, al iniciar cada sección se escribe el número consecutivo y se deja un espacio. El nombre de la sección se escribe en letra "Arial", número 9, en negrillas con mayúsculas.

4.2.2 El contenido de cada sección se escribe en letra "Arial", número 9, usando mayúsculas y minúsculas.

A) Se deja un renglón del título de la sección a la primera línea del contenido.

B) Cuando en el contenido de la sección exista más de un párrafo, se deja un renglón entre cada párrafo.

C) Todos los párrafos inician al margen de la primera letra del nombre de la sección.

D) Al terminar el contenido de cada sección, se deja un renglón para iniciar la siguiente sección.

4.2.3 El orden alfabético de los párrafos solo aplica en las secciones de "identificación" y "relaciones de autoridad".

4.3 Contenido de la descripción técnica de puesto.

4.3.1 Identificación, que señala los datos generales de la descripción de puesto.

A) **Nombre del puesto:** Anotar el nombre con que formalmente se ha denominado el puesto (vía presupuesto, nómina de pago, contrato de trabajo, etc.).

B) **Número de plazas**

C) **Clave:** Es un número clave, que se utiliza para efectos de ordenamiento y fácil localización y en algunos casos se otorga el número presupuestario que le corresponde.

D) **Ubicación** (física y administrativa) Anotar el nombre del departamento o unidad a la que pertenece.

E) **Tipo de contratación** (temporal, indefinida)

F) **Ámbito de operación.** Área en la cual se desempeñara.

4.3.2 Relaciones de autoridad, que señala la interacción que tendrá con los diferentes puestos de la organización según la descripción de puesto realizada.

A) **Jefe inmediato:** Señalar el nombre del puesto de la persona de quien recibe instrucciones.

B) **Subordinados directos:** Indicar el nombre de los puestos a quien dirija, controla o supervisa.

C) **Dependencia funcional:** Determinar su subordinación de funciones.

4.3.3 **Propósito del puesto:** Establecer el objetivo que tiene el puesto de trabajo dentro de un todo en la organización.

4.3.4 **Funciones generales:** Ejercer las funciones propias de determinado cargo.

4.3.5 **Funciones específicas:** Detallar una a una las funciones establecidas en el cargo de trabajo, es importante definir con exactitud cantidad de intervenciones, condiciones mínimas de calidad, tiempo para cumplimiento y concluir a quien entrega el trabajo realizado.

4.3.6 **Responsabilidad:** Delimitar con exactitud al grado de compromiso que tiene en las tareas asignadas, informando la importancia de su trabajo dentro del conjunto de actividades de la empresa en general.

4.3.7 **Comunicación**

- A) Ascendente
- B) Horizontal
- C) Descendente
- D) Externa

4.3.8 Especificaciones del puesto.

A) **Educación:** Referida a los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos

a través de un proceso formal y debidamente certificado que da acceso a un certificado o diploma.

B) **Conocimientos:** Son los saberes de una persona normalmente en el área cognitiva o intelectual que no siempre son adquiridos a través de una proceso de educación formal y posiblemente tampoco mediante el informal.

C) **Experiencia:** Requisito mínimo de experiencia de las capacidades, aptitudes que una persona ha adquirido como resultado de su trayectoria laboral. Puede que hayan cargos que no lo requieran.

E) **Destrezas:** Aptitudes físicas innatas que requieren motricidad fina y gruesa del organismo para realizarlas. Pericia manual para operar o manejar equipos, materiales o herramientas o destrezas para controlar y manejar cada musculo del cuerpo.

F) **Actitudes:** Disposición de la persona para contribuir con el alcance de los objetivos. Forma de comportarse para hacer las cosas.

G) **Otros conocimientos:** Requisitos específicos adicionales propios de cada puesto según sus competencias.

4.4 Si en alguna sección de la descripción técnica de puesto no existe información que anotar, se escribe "no aplica".

4.5 Elaboración del contenido de la descripción técnica de puesto.

4.5.1 El Gerente de área determina e informa a todos sobre las responsabilidades de quien lo ocupa determinado puesto, buscando establecer la función básica del puesto.

4.5.2 El Gerente de área lo prepara, aclarando la autoridad del puesto y estableciendo la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales. el Gerente de administrativo o el representante del Sistema de Calidad lo revisa y el Gerente General lo autoriza.

4.5.3 Una vez se tiene elaborado y autorizado la descripción técnica del puesto se entregará al representante del Sistema de Calidad para que se el asigne un número que es exclusivo de esa descripción técnica de puesto (este número no se debe utilizar en ningún otro documento).

4.6 Calidad da seguimiento a la elaboración de la descripción técnica de puesto en el formato, a la impresión, recopilación de firmas y distribución siguiendo el procedimiento.

4.7 Las firmas que se recopilan son las siguientes:

4.7.1 Firma de la persona que prepara el contenido y redacción de la descripción técnica de puesto.

4.7.2 Firma del Gerente de Calidad o representante de la Dirección para la calidad ante es sistema de calidad.

4.7.3 Firma del Gerente General quien autoriza la descripción técnica de puesto.

5. Definiciones

Nomina:

Monto total de salarios.

Estándar:

Que es lo más habitual o corriente, o que reúne las características comunes a la mayoría.

Cognitiva:

Relativo al conocimiento o a la inteligencia.

Innato:

Que no es aprendido y pertenece a la naturaleza de un ser desde su origen o nacimiento.

6. Modificaciones

“No aplica” (00)

7. Distribución

Manual de procedimientos para hoteles

Manual de procedimientos para restaurantes

Manual de procedimientos para agencias de viajes y tour operadores

Formato de Descripción técnica de Puesto

Logotipo	Nombre de la organización	Fecha	
	Descripción Técnica de Puesto (Nombre de la descripción de puesto)	Página	De
		Sustituye a	
		Página	De
		De fecha	

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Identificación y relaciones

A) Identificación

1. Nombre del puesto
2. Número de plazas
3. Clave
4. Ubicación (física y administrativa)
5. Tipo de contratación
6. Ámbito de operación

B) Relaciones de autoridad

1. Jefe Inmediato
2. Subordinados directos
3. Dependencia funcional

Propósito del puesto

Funciones generales

Funciones específicas

Responsabilidad

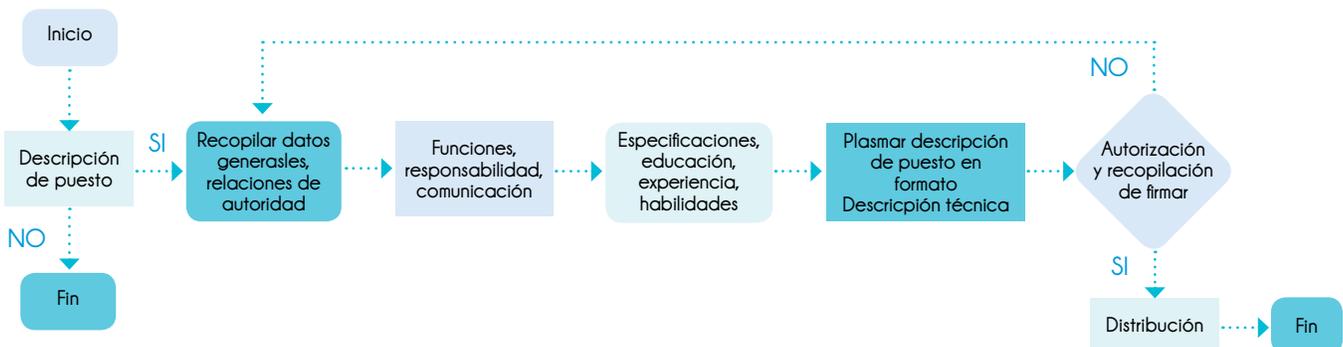
Comunicación

1. Ascendente
2. Horizontal
3. Descendente
4. Externa

Especificaciones del puesto

1. Educación
2. Conocimientos
3. Experiencia
4. Habilidades
5. Destrezas
6. Actitudes
7. Otros conocimientos

8. Diagrama de Flujo



Procedimiento: Para hacer organigramas

II.4 Organigramas



1. Objetivo

Representar gráficamente la estructura orgánica de la empresa, una de sus áreas o unidades administrativas, mostrando las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. Proporcionar una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la empresa, así como sus relaciones de jerarquía

2. Alcance

Aplica a toda la organización y dependerá de su grado de profundidad la aplicación en determinadas áreas de la empresa, constituyéndose en una fuente oficial de consulta y convirtiéndose en el elemento valioso para el análisis organizacional.

3. Responsabilidad

- 3.1 Es responsabilidad de la gerencia general velar por la actualización de la representación gráfica de la empresa de acuerdo con el diseño y estructura vigente, utilizar este procedimiento en la elaboración de los mismos respecto a su contenido, formato y estilo.
- 3.2 Es responsabilidad de cada jefatura o departamento administrativo mantener actualizado el organigrama específico de cada área y velar por la correcta reestructuración cuando la ocasión amerite una modificación.
- 3.3 Es responsabilidad de todos los colaboradores conocer y consultar los organigramas como fuente de información oficial, obedeciendo sin discrecionalidad lo plasmado en el gráfico.

4. Acciones

4.1 Preparación del formato para organigramas

4.1.1 Todos los organigramas elaborados deben contar con el siguiente formato:

- A) La parte superior izquierda de la hoja cuenta con el logotipo de la organización.
- B) En medio de la parte superior cuenta con la información:
 - a) Preparado por, nombre del puesto de la persona que prepara el contenido, o el grupo de trabajo asignado a la elaboración del organigrama.
 - b) Revisado por, nombre del puesto de la persona o grupo de trabajo que revisa la estructuración del organigrama.
 - c) Autorizado por, nombre del puesto de la persona que autoriza el organigrama.
- C) La parte superior derecha de la hoja cuenta con la siguiente información:
 - a) Nomenclatura, código único del organigrama, dependiendo de la unidad que sea (si aplica)
 - b) Área o departamento a la que pertenece el documento.
 - c) Fecha de elaboración (mes, día, año).
 - d) Fecha (mes, día, año o escribir "no aplica" en caso que no haya aún revisiones) y le número de revisión (en paréntesis, usando consecutivo de la revisión que se haga, escribiendo "00" en caso que no hay aún revisiones).

- e) Lo anterior se escribe en letra "Arial" número 8.
- f) Los títulos se escriben en negrillas usando mayúsculas y minúsculas.
- g) Los nombres de los puestos y fechas, se escriben usando mayúsculas y minúsculas.
- h) El código del organigrama, se escribe con mayúsculas.

D) A lo largo, un recuadro doble donde se escribe la palabra organigrama (usando mayúsculas y minúsculas) y el nombre del organigrama (usando mayúsculas y minúsculas con negrillas).

E) En la parte inferior izquierda de la hoja, se escribe el código del formato para organigrama y en la parte inferior derecha, se escribe el número de página, en letra "Arial" número 8.

4.1.1 Para la elaboración de los organigramas, se utiliza el formato estándar.

4.2 Estructura gráfica del organigrama:

4.2.1 Debe especificarse el tipo de organigrama que se plasma, ya sea por su naturaleza (microadministrativo, macroadministrativo o mesoadministrativo), por su ámbito (general o específico), por su contenido (integrales, funcionales), por su presentación (verticales, horizontales, mixtos o de bloque). La clasificación en la que se encuentre el organigrama descrito se escribe en letra "Arial", número 9, en negrillas con mayúsculas.

4.2.1 El diseño del organigrama debe obedecer a:

- A) Utilización de figuras que representan en el gráfico las unidades que la conforman, (nivel directivo, medio o supervisor, operativo, asesoría y desconcentrados).
- B) Utilización de rectángulos para representar las unidades por facilidad de lectura, debiendo aparecer los textos en forma horizontal para facilidad de lectura.

C) Todos los rectángulos deberán ser de dimensiones semejantes, cuidando de no agrandar unos más que otros.

D) La colocación de las figuras debe apegarse al orden de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos que existan en la organización, comenzando en el primer nivel para niveles jerárquicos como Asamblea de accionistas o consejo de administración hasta el quinto o sexto nivel jerárquico de la empresa para niveles jerárquicos de oficinas operativas o áreas operativas.

4.2.2 Las líneas de conexión entre las distintas figuras y niveles representan las relaciones existentes que se presentan en una estructura organizacional, siendo estas relaciones:

A) Relación lineal servirá para indicar la relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en el organigrama, especificando la transmisión de la autoridad y responsabilidad.

B) Deberá utilizar un trazo más grueso para las líneas que interconectan las figuras rectangulares.

C) Cuidar que las líneas de conexión no terminen con flechas orientadas hacia abajo, para no romper el principio de autoridad-responsabilidad o mostrar una estructura con un flujo de trabajo estrictamente vertical.

D) Vincular por una sola línea, todas las unidades que dependen de un superior.

E) Mantener el mismo grosor de las líneas de interconexión en todo el organigrama, recordando que la importancia o jerarquía de un órgano no se amplifica marcando más las líneas.

F) Relación de asesoría que ofrecen información técnica o conocimiento especializado a unidades de línea debe de trazarse con líneas punteadas para mostrar una autoridad técnica derivada de su preparación y/o especialización.

4.3 Procedimiento para la elaboración y/o actualización de organigramas.

4.3.1 **Autorización para realizar el estudio:** debe de emanar de los niveles de decisión para contar con el apoyo de quien realice el acopio de la información para el diseño de organigramas; también podrá hacerse por iniciativa propia.

4.3.2 Requerir personal compenetrado con la materia, es preferible contar con una selección de personas para realizar los trabajos específicos de investigación, ajustes a operaciones, actividades o funciones que puedan producir cambios en el organigrama según sea el caso.

4.3.3 Determinar el programa de trabajo para la planeación de actividades para la composición de organigramas plasmado en un documento rector que sirva como marco de actuación.

4.3.4 La captación de información se deberá cumplir por medio de entrevistas dirigidas con los encargados de las funciones que se estudian, con los líderes técnicos o de los servicios y propiamente con el personal operativo.

4.3.5 Es válido apoyarse de archivos y centros de documentación que pueda recopilar información normativa y administrativa de la empresa.

4.3.6 Clasificación y registro de la información deberá concentrarse en formas que permitan su manejo fácil y claro, los cuales es recomendable ordenar en carpetas en calidad de documento fuente.

4.3.7 Analizar la información haciendo un examen crítico de los datos obtenidos, detectando posibles contradicciones, lagunas o duplicidades en las funciones.

4.4 Autorización del contenido del organigrama.

4.4.1 El jefe de área presenta el organigrama.

4.4.2 Gerente General lo autoriza.

4.4.3 Una vez se tiene elaborado y autorizado el organigrama se entregará para publicarlo, colocándolo en un lugar visible, inclusive a la vista no solo de los colaboradores si no del público en general.

4.4.4 Importante que la fecha de la actualización sea visible en la publicación.

5. Definiciones

Microadministrativo:

Organigramas que corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que le conforman.

Macroadministrativo:

Organigramas que involucran a más de una organización.

Mesoadministrativo:

Son organigramas que contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

Integrales:

Son organigramas que representan gráficamente todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

6. Modificaciones

“No aplica” (00)

7. Distribución

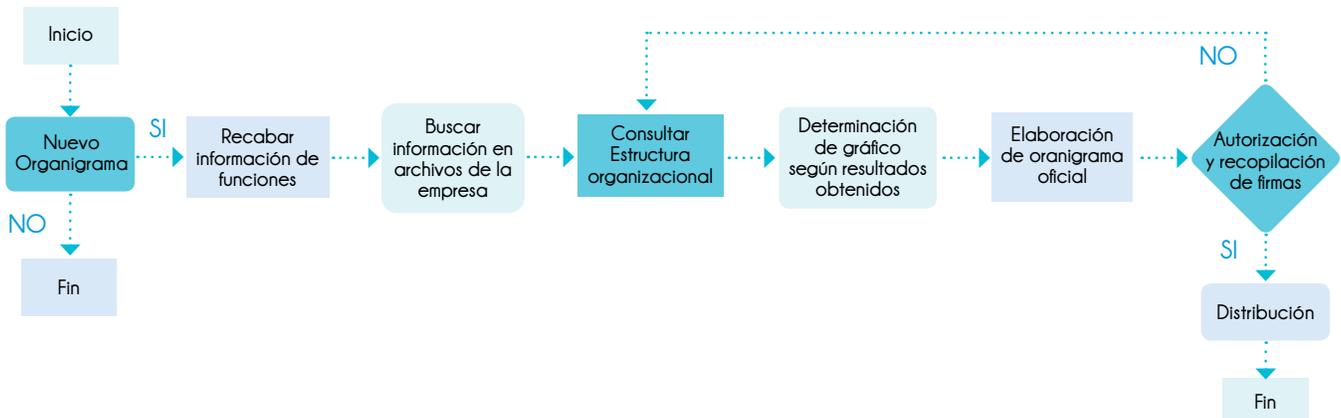
Manual de procedimientos para Alimentos y Bebidas

Manual de procedimientos para División Cuartos

Formato para presentar Organigrama

Logotipo	Preparado por:	Nomenclatura o código
	Revisado por:	Departamento
	Autorizado por:	Fecha de elaboración
		Fecha y número de revisión
ORGANIGRAMA (Nombre del organigrama)		
<pre> graph TD DG[Dirección General] -.-> D1[Dirección] DG -.-> D2[Dirección] DG -.-> D3[Dirección] D1 -.-> D1_1[Departamento] D1 -.-> D1_2[Departamento] D2 -.-> D2_1[Departamento] D2 -.-> D2_2[Departamento] D3 -.-> D3_1[Departamento] D3 -.-> D3_2[Departamento] D3 -.-> D3_3[Departamento] </pre>		
Código de formato		Número de página

8. Diagrama de Flujo





Procedimiento: Para planeación de personal

III.1 Planeación de personal

1. Objetivo

Determinar en tiempo oportuno las necesidades de recursos humanos en la empresa que contribuyan a alcanzar los objetivos organizacionales definiendo anticipadamente los talentos humanos y la fuerza de trabajo necesarios.

2. Alcance

Aplica para todos los puestos de trabajo en la empresa donde la incorporación de personal sea necesario, determinando las necesidades inmediatas de personal y cuáles sean los futuros planes de crecimiento y desarrollo.

3. Responsabilidad

- 3.1 En toda la organización es responsabilidad directa de la unidad de recursos humanos o administrativo el reclutamiento y selección de personal, bajo términos prácticos y generales con respecto a la necesidades técnicas, enfoque cuantitativo y criterios racionales.
- 3.2 Cada gerente de área o departamento debe de realizar bajo términos de necesidades de acuerdo a la estrategia empresarial, los requerimientos necesarios que cada área requerirá para el cumplimiento de sus objetivos individuales y contribución a los generales

4. Acciones

- 4.1 Estimación de personal.
 - 4.1.1 Contemplar las necesidades de personal de acuerdo a la demanda estimada de servicios, tomando en cuenta la productividad, tecnología, disponibilidad de recursos financieros, sin embargo la temporada de año calendario influirá de manera directa en el requerimiento de personal.
 - 4.1.2 Considerar los puestos de trabajo existentes y las necesidades futuras en relación con decisiones estratégicas empresariales y de cada área o departamento (nuevos servicios, promociones, alianzas con otros complementadores, plan de expansión)
 - 4.1.3 Reflexionar sobre las posibles sustituciones dentro de la organización teniendo contemplado quien sustituye a quien en caso de cualquier eventualidad o evento que procure una vacante futura (vacaciones, maternidad, suspensiones).
- 4.2 Preparación del formato para requisición de personal
 - 4.2.1 Todas las requisiciones elaboradas deben contar con el siguiente formato:
 - A) En la parte superior izquierda de la hoja cuenta con el logotipo de la organización.

- B) En medio de la parte superior cuenta con la información:
- De:** Departamento, nombre del departamento o área de donde se solicita el personal.
 - Para:** Departamento, nombre del departamento o área encargada de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- C) En la parte superior derecha de la hoja cuenta con la siguiente información:
- Fecha de emisión (mes, día, año).
 - Fecha de recibido (mes, día, año).
 - Número correlativo de requisición.
 - Lo anterior se escribe en letra "Arial" número 8.

4.2.2 Estructura y distribución del contenido de la requisición.

- A) El título se escribe en negrilla usando mayúsculas y minúsculas.
- B) A lo largo, un recuadro doble donde se escribe las palabras requisición de personal.
- C) Del encabezado al título se deja un renglón.
- D) Identificación de la requisición:
- En la parte izquierda el nombre del departamento o división donde se requiere el personal se escribe en letra "Arial", número 9, en negrillas con mayúsculas.
 - En la parte derecha la clave o abreviatura del departamento o división.
 - En el siguiente renglón en la parte izquierda el nombre del puesto y se deberá de incluir un número combinado con letras (Clave) para identificar el puesto (iniciales del nombre del puesto y el número de nivel jerárquico al que pertenece).

- En la parte derecha escribir la cantidad de personas requeridas y la categoría (operativa, ejecutiva, directiva)

E) Especificación de la requisición:

- Por reemplazo
 - Registro.** Anotando las causas de la salida del anterior colaborador
 - Fecha de salida.** Mes, día, año a la cual es efectiva la salida.
 - Nombre.** Datos del colaborador saliente.
 - Puesto.** Datos del puesto que desempeñaba.
- Por aumento de personal:
 - Causas del aumento de personal.**
 - Tiempo de la contratación.**

- F) Firma de la requisición por el gerente o encargado de área y sello del departamento requirente.

5. Definiciones

Requisición:

Formato con el que un área de la organización solicita el ingreso de uno o más individuos. Permitiendo conocer con exactitud el tiempo exacto al cual se ha de tener el reemplazo.

Complementadores:

Empresas/profesionales que realizando actividades en conjunto y coordinación hace que los servicios ofrecidos añadan más valor, es decir aumentando el valor relativo de los servicios cuando se complementan con un servicio empresarial.

Expansión:

Aumento en la producción de bienes o servicios para que llegue a un mayor número de personas.

6. Modificaciones

“No aplica” (00)

7. Distribución

Manual de procedimientos para hoteles

Manual de procedimientos para restaurantes

Manual de procedimientos para agencias de viajes y tour operadores

Formato para Requisición de Personal

Logotipo	REQUISICIÓN DE PERSONAL	Fecha de emisión:	mm/dd/aa
	De: (Departamento que lo solicita)	Fecha de recibido:	mm/dd/aa
	Para: (Área encargada del proceso)	Número correlativo:	

REQUISICIÓN DE PERSONAL

1. Identificación de requisición

División que requiere el personal

Nombre del puesto

Clave

Clave o abreviatura del departamento

Número de personas requeridas

Categoría (operativa, ejecutiva o directiva)

2. Especificación de la requisición

Por reemplazo

A) Registro: Anotando las causas de la salida del anterior colaborador

B) Fecha de salida: Mes, día, año a la cual es efectiva la salida

C) Nombre: Datos del colaborador saliente.

D) Puesto: Datos del puesto que desempeñaba

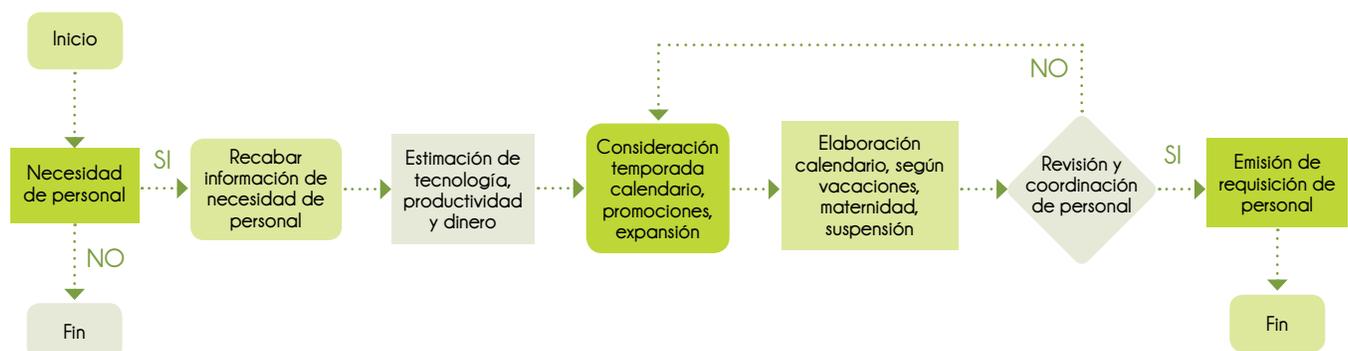
Por aumento de personal

A) Causas del aumento de personal

B) Tiempo de la contratación

3. Firma de responsable

8. Diagrama de Flujo



Procedimiento: Para reclutamiento de personal

III.2 Reclutamiento de Personal

1. Objetivo

Localizar, atraer e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes o previstas de los puestos de trabajo por medio de un conjunto de actividades.

2. Alcance

Aplica a todos los puestos de trabajo en la organización donde la incorporación de personal sea necesario utilizando los medios de reclutamiento necesarios según el caso de requisición de empleo observado.

3. Responsabilidad

3.1 Es responsabilidad del departamento de recursos humanos o en su ausencia el administrativo formar un grupo de candidatos bastante grande para que se pueda elegir los empleados calificados que se necesitan.

3.2 Es responsabilidad del departamento de recursos humanos o en su ausencia el administrativo la búsqueda de candidatos a ocupar una vacante por alguien interno o externo de la organización, respetando las políticas de recursos humanos de la organización y el cumplimiento de los requerimientos del puesto que se va a cubrir según requisición recibida.

4. Acciones

4.1 Verificar y contemplar el reacomodo de los empleados actuales como primera opción para responder a la requisición de empleado, conocido proceso como reclutamiento interno, basándose en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas:

4.1.1 Verificar los resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.

4.1.2 Revisar el resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.

4.1.3 Observar el resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno su haya dado el caso.

4.1.4 Analizar la descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.

4.1.5 Contemplar los planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.

4.1.6 Condiciones de promoción del candidato interno (si está "listo" para ser promovido) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado para ocupar su lugar).

4.2 Buscar una mayor cantidad de candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones mediante el reclutamiento externo, utilizando las siguientes técnicas de reclutamiento:

4.2.1 Consultar los archivos de los candidatos que se hayan presentado espontáneamente en reclutamientos anteriores. Revisando el curriculum vitae o una solicitud de empleo llenada en su momento.

- 4.2.2 Tomar en cuenta la recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa, esto ayudará a hacer sentir al empleado que recomienda, que es reconocido ante la empresa y ante el recomendado.
- 4.2.3 Colocar carteles o anuncios en las puertas de la empresa u organización, si la empresa está ubicada en lugares de mucho movimiento de personas, será muy efectivo si el puesto es de carácter operativo.
- 4.2.4 Ofrecer las oportunidades de empleo a universidades, escuelas, asociación de estudiantes y gremiales empresariales, por medio de recursos escritos visuales que también informe de la labor que la empresa realiza en la sociedad.
- 4.2.5 Anunciar en periódicos y revistas eligiendo según sea el caso, los días en que se publicarán, y los periódicos y revistas según el mercado objetivo al que están enfocados.
- 4.2.6 Subir la información a la página web empresarial, donde los posibles candidatos informen de su experiencia, aptitudes, aspiraciones, conocimientos y pretensiones salariales.
- 4.2.7 Contratar a una agencia de colocación o empleo si el puesto requerido es de suma especialización.
- 4.3 Los anuncios elaborados deben contar con el siguiente formato:
- 4.3.1 En la parte superior izquierda del formato cuenta con el logotipo de la organización.
- 4.3.2 En medio de la parte superior la información:
- A) Empresa: nombre de la empresa donde se solicita el personal.
- B) Luego la frase "requiere la contratación de:" nombre del puesto de trabajo.
- C) Código alfa-numérico que identifique la vacante a cubrir (mismo que aparece en la requisición)
- 4.3.3 Hacer una breve descripción de la naturaleza del puesto de trabajo que se oferta, especificando las atribuciones más importantes del puesto.
- 4.3.4 Dejando un renglón en blanco, posteriormente escribir el subtítulo en negrita "requisitos indispensables".
- A) **Educación:** Escolaridad mínima requerida, título obtenido o grado académico.
- B) **Conocimientos y experiencia:** Saberes de las personas y aptitudes que las personas han obtenido a lo largo de su trayectoria profesional.
- C) **Habilidades y destrezas:** Mencionando las más importantes requeridas.
- D) **Otros requisitos:** Principalmente mencionar en relación al género buscado, edad, lugar de residencia (si aplica en el caso).
- 4.3.5 Dejando un renglón en blanco, a continuación escribir el subtítulo en negrita "se ofrece".
- A) Enlistar los beneficios que recibirá el candidato al ser contrato por la empresa, cuidando de no colocar los que obtendría después de una medición o resultado de desempeño, si no únicamente los que recibiría al ser contratado.
- B) Colocar el tiempo de la contratación, indefinido o por un tiempo estipulado.
- C) Mencionar los horarios de trabajo ofrecidos (si es el caso de un puesto que requiera horarios en jornadas especiales).

4.3.6 Dejando un renglón en blanco, a continuación escribir:

- A) Dirección del lugar en donde se recibirán los curriculum vitae o correo electrónico si fuera el caso.
- B) Límite de fecha en la que se estará recibiendo la información.
- C) Indicar la escritura del código del puesto que se solicita al enviar la papelería.

5. Definiciones

Indispensable:

Necesario porque sin su presencia no es posible lo que se desea.

Curriculum Vitae:

Documento que presenta en conjunto las experiencias (educacionales, laborales y vivenciales) de una persona, su utilización es generalmente en la búsqueda de un empleo.

Honorarios:

Retribución o sueldo que recibe una persona por un trabajo realizado.

6. Modificaciones

“No aplica” (00)

7. Distribución

Manual de procedimientos para hoteles

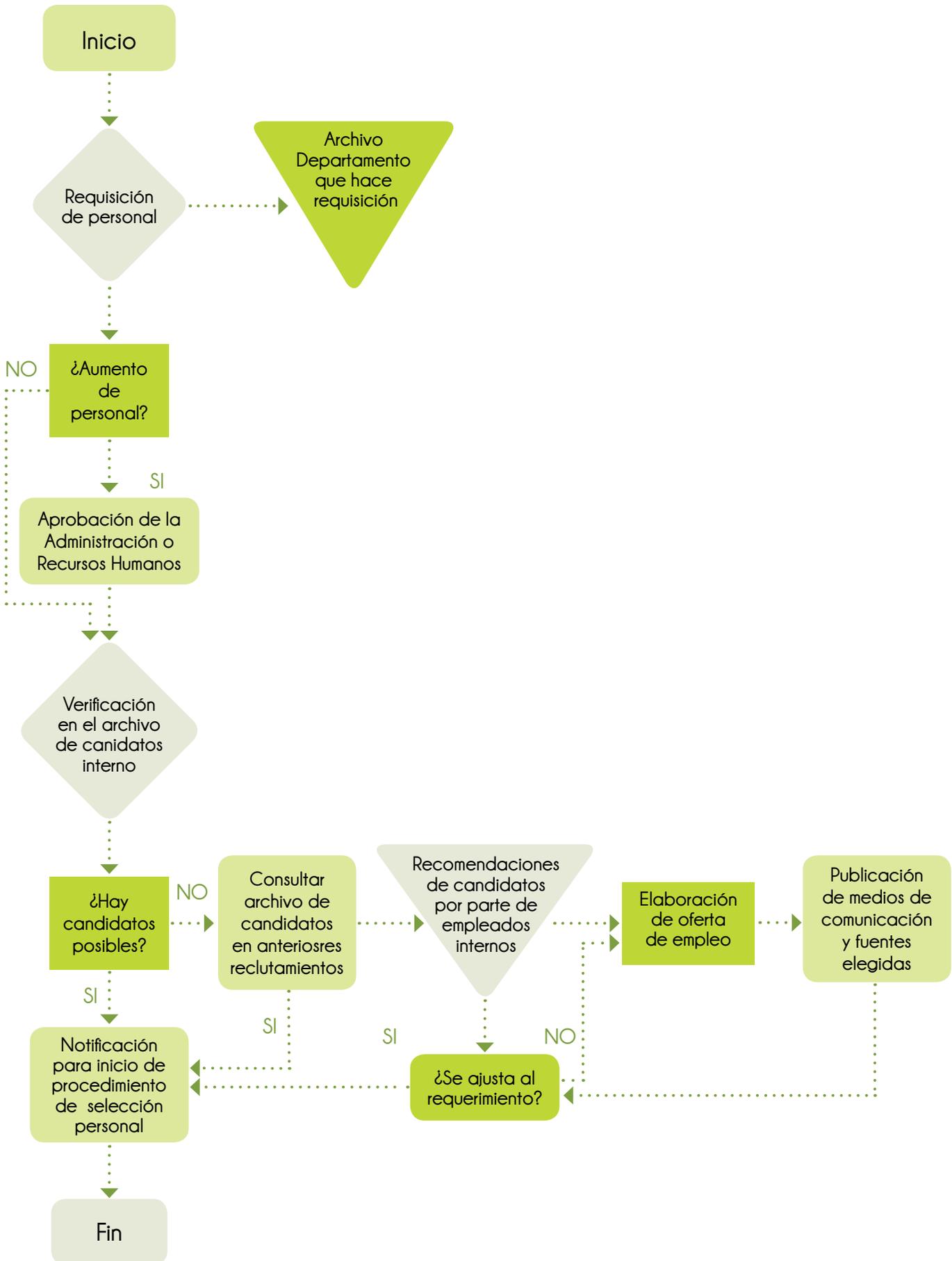
Manual de procedimientos para restaurantes

Manual de procedimientos para agencias de viajes y tour operadores

Formato para Reclutamiento de Personal

Logotipo	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	No. de código
	Requiere la contratación de (Nombre del puesto que se requiere)	
(Descripción del puesto de trabajo que se oferta)		
Requisitos indispensables		
Educación (<i>Escolaridad mínima, título o grado académico</i>)		
Conocimiento y experiencias (<i>Saberes y aptitudes obtenidos en su trayectoria profesional</i>)		
Habilidades y destrezas (<i>Las más importantes requeridas</i>)		
Otros requisitos (<i>Género buscado, edad, lugar de residencia</i>)		
Se ofrece		
Beneficios (<i>Los que recibirá al ser contratado</i>)		
Tiempo de contratación (<i>Colocar el tiempo de contratación</i>)		
Orarios ofrecidos (<i>Jornadas de trabajo que se requieren</i>)		
Dirección (<i>Donde se recibirán las hojas de vida de los postulantes</i>)		
Límite de fecha (<i>En las que se estarán recibiendo hojas de vida</i>)		
Indicaciones adicionales (<i>Escritura de código de la propuesta de trabajo</i>)		

8. Diagrama de Flujo



Procedimiento: Selección de personal

III.3 Selección de personal

1. Objetivo

Elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas entre los candidatos reclutados, con la intención de mantener o aumentar la eficacia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

2. Alcance

Aplica a todos los puestos de trabajo en la organización donde la incorporación de personal sea necesario utilizando los medios de reclutamiento necesarios según el caso de requisición de empleo observado.

3. Responsabilidad

- 3.1 Es responsabilidad directa de la unidad de recursos humanos o administrativo obtener información comparable a través del tiempo mediante el grado de confiabilidad de las entrevistas, exámenes y otros procesos de selección.
- 3.2 Obtener información válida que permita conocer los atributos de las personas por medio de determinado procedimiento que pronostique el desempeño en el puesto.

4. Acciones

- 4.1 Formulación de solicitud de empleo.
 - 4.1.1 Buscar que el solicitante brinde información que permita decidir si cumple con los requisitos mínimos de experiencia, escolaridad, habilidades, etc.
 - 4.1.2 Pedir transcribir material específico del currículo a una solicitud de empleo estandarizada para anticipar problemas de interpretación.
 - 4.1.3 Solicitar que firmen una declaración de que la información contenida en el formato es verídica, para que acepten el derecho de la organización de dar por terminada la relación laboral si más adelante se descubre que alguna información es falsa.
- 4.2 Preparación del formato para solicitud de empleo
 - 4.2.1 Todas las solicitudes elaboradas deben contar con el siguiente formato:
 - A) En la parte superior izquierda de la hoja cuenta con el logotipo de la organización.

- B) En medio de la parte superior deberá leerse Solicitud de empleo
- Leerse solicitud de empleo.
 - Fecha de llenado (mes, día, año).
 - Lo anterior se escribe en letra "Arial" número 8
- C) En la parte superior derecha de la hoja cuenta con la siguiente información:
- Número correlativo de requisición.
 - Lo anterior se escribe en letra "Arial" número 8.
- D) Estructura y distribución del contenido de la solicitud.
- Datos personales:** Solicitar información general del solicitante, nombre completo, número de cédula o DPI, fecha y lugar de nacimiento, residencia, domicilio, estado civil, sexo, número de hijos-dependientes, número de teléfono y correo electrónico.
 - Escolaridad:** Requerir el nombre de la escuela primaria, secundaria, diversificado y universidad a la que asistió, cuidando de no requerir las fechas para no relacionar con la edad, si el caso es de mantener un proceso sin discriminación por edad.
 - Experiencia:** Solicitar información de los últimos empleos, enfatizando la importancia de los cargos desempeñados, fecha de inicio y finalización de la relación laboral, motivo de retiro de la institución y monto de último sueldo devengado.
 - Habilidades y destrezas:** Realizar preguntas sobre la experiencia laboral relacionada con el puesto, tratando de profundizar en los aspectos que la requisición y la descripción de puesto enfatiza.
 - Referencias:** Pedir los nombres, direcciones y números telefónicos, correos electrónicos de las personas que puedan dar referencias.
 - Solicitar de familiares o amigos que no vivan en el mismo domicilio.
 - Solicitar de ex compañeros de trabajo y/o personas de relación laboral.
- f) **Enfermedades o discapacidades:**
Solicitar información sobre la necesidad de contar con una instalación especial, tiempos de descanso o tratamientos y dietas especiales.
- g) **Espacio en blanco:** Usualmente utilizado para dar opción a solicitante a escribir cualquier comentario que desee ser tomado en cuenta.
- h) **Autorización a corroborar información:**
Se debe escribir "autorizo a la empresa a corroborar con terceros la veracidad de la información arriba descrita"
- Firma de solicitud:** Espacio para estampar la rúbrica que confirme y acepte la veracidad de la información.
- 4.3 Realizar la entrevista estructurada, consistente en el diálogo que utiliza una serie de preguntas estandarizadas con base en el análisis de puestos y un conjunto establecido de respuestas para clasificar las contestaciones del solicitante.
- 4.3.1 Tomar en cuenta las siguientes características:
- Basar el proceso de entrevista sólo en los deberes y requerimientos fundamentales para el puesto.
 - Realizar preguntas tipo situacional, conocimiento del puesto, simulaciones y requerimientos del trabajador.
 - Situacional:** Propiciar un dialogo en cual se comenta un caso hipotético y se le pregunta cómo lo resolvería.
 - Conocimiento del puesto:**
Actuaciones específicas teóricas sobre el puesto de trabajo.
 - Simulaciones:** Enfocarse en sucesos reales de trabajo y se cuestiona al entrevistado qué hizo en realidad en cierta situación.

d) **Requerimientos del trabajador:**
Propiamente solicitar información de situaciones de su experiencia mostrando las habilidades y destrezas muy propias.

C) Clasificar las respuestas en escala de cinco puntos definida con antelación de manera explícita.

D) Tomar en cuenta que es de mayor aprovechamiento la evaluación de las respuestas del entrevistado, por una mayor cantidad de personas, evitando las subjetividades.

E) Documentar la entrevista para referencia futura y en caso de situaciones legales que lo solicite a futuro.

4.3.2 Al momento de realizar la entrevista tomar en cuenta los siguientes aspectos:

A) Reconocer el propósito de la entrevista y determinar con exactitud las áreas y preguntas específicas que se deben cubrir.

B) Establecer y conservar la empatía, saludando con calidez, explicando el propósito de la entrevista y mostrando un sincero interés al escucharlo con cuidado.

C) Prestar atención al lenguaje no verbal, las expresiones faciales, los gestos, la posición del cuerpo y los movimientos del solicitante porque proporcionan pistas referentes a sus actitudes y sentimientos.

D) Proporcionar información con libertad respondiendo con franqueza las preguntas que haga el solicitante y utilizar las preguntas con eficacia, preparando las preguntas con tanta objetividad como sea posible.

E) Separar los hechos de la suposición, los hechos se deben registrar durante la entrevista; más tarde, se registran las suposiciones o interpretaciones de tales hechos, mejor si se hacen con otras personas encargadas también de evaluar.

F) Reconocer prejuicios y estereotipos, evitando aceptar a personas que tienen intereses, experiencias y antecedentes similares al evaluador. Cuidar de no formar opiniones generalizadas respecto de la forma en que las personas de cierto género, raza o grupo étnico lucirán, pensarán, sentirán o actuarán. Evitar la influencia de los “bonitos” juzgándolos favorable o desfavorablemente.

G) Controlar el curso de la entrevista, guardando la posibilidad de hablar al solicitante pero manteniendo el control de la situación a fin de alcanzar los objetivos de la entrevista.

H) Estandarizar las preguntas planteadas, elevando así la confiabilidad y evitar la discriminación, es decir plantear las mismas preguntas a todos los solicitantes de un puesto específico.

4.4 Realizar las pruebas de conocimientos o de habilidades para evaluar objetivamente los conocimientos profesionales o técnicos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio.

4.4.1 **Pruebas Orales:** Realizar serie de preguntas específicas de manera oral y que obtienen respuestas orales específicas.

4.4.2 **Pruebas Escritas:** Realizar una serie de preguntas y respuestas por escrito con el objeto de evaluar los conocimientos adquiridos.

4.4.3 **Realización:** Pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea determinada, de manera uniforme y en un tiempo determinado, Cuidar que se provee de todos los elementos y herramientas para que las condiciones de la prueba sean lo más estable posible.

4.5 Investigar la información proporcionada y verificar las referencias.

4.5.1 Realizar las comprobaciones por medio de teléfono, proporcionando la información suficiente a la referencia personal, indicándole el nombre de la empresa y razón del porqué de la llamada. Se buscará corroborar la información personal del solicitante presentada en la solicitud de trabajo.

4.5.2 Solicitar información específica relacionada con el puesto, tratando de conocer sobre los hábitos y desempeño del solicitante en el puesto. Puede ser por medio de una llamada telefónica o mediante una requisición por escrito al antiguo patrón, solicitando información relacionada con los nombres de puesto, las obligaciones o deberes y los niveles de retribución.

4.5.3 Verificar información del crédito del solicitante en el buró de créditos, previamente corroborar que el solicitante ha autorizado solicitar información a las instituciones especializadas; buscando conocer el comportamiento crediticio y legal del solicitante.

4.6 Realizar entrevista profunda de selección que permita averiguar mas del solicitante como persona, es recomendable realizarla no estructurada, no dirigida, exploratoria, informal y realizada por quien será de ser contratado su jefe inmediato.

5.6.1 Se debe de avanzar línea por línea haciendo las siguientes preguntas:

A) ¿Qué hace en su tiempo libre?
¿Cuáles son sus pasatiempos?

B) ¿En qué tipo de actividades de la comunidad o de la escuela se encuentra involucrado?

C) Describa su trabajo ideal. ¿En qué tipo de actividades está interesado?

D) ¿Por qué desea trabajar en nuestra organización?

E) ¿Cuáles son sus intereses favoritos?
¿Por qué?

F) ¿Tiene preferencia por determinados lugares de trabajo?

G) ¿Cuál piensa usted que sería un salario adecuado?

H) ¿Cuál cree que será su salario en cinco años? ¿Y en 10?

I) ¿Cómo escogería a sus supervisores?

J) ¿Qué opinión tiene respecto a los productos o servicios de nuestra organización?

K) Describa al jefe ideal.

L) ¿Cuándo espera ser promovido?

M) ¿Cuáles son sus puntos fuertes?
¿Y sus puntos débiles?

N) ¿Planea tomar cursos adicionales a los que ya ha tomado? ¿Cuáles?
¿Cuándo?

Ñ) ¿Cuáles son los puestos o trabajos que más le han gustado?

O) ¿Por qué le gustaría entrar a nuestra organización?

P) ¿Cuántas horas piensa trabajar en su puesto?

Q) ¿Cuál es su deporte favorito?

R) ¿Cómo se sienta trabajando con otras personas?

S) ¿Hace amistades con facilidad?

4.7 Realizar examen médico asegurando el desempeño eficaz del solicitante; protegiendo a otros empleados contra enfermedades, buscar establecer un registro de salud del solicitante; a la vez de proteger a la organización de reclamaciones injustas.

4.8 Estructurar la oferta de empleo a candidato elegido, mencionando sueldo ofrecido, enlistar los beneficios y prestaciones que se ofrece, horario de trabajo y jornada laboral, ubicación administrativa, responsabilidades y derechos. Es importante presentarlo por escrito. Manual de procedimientos para agencias de viajes y tour operadores de empleo llenada en su momento.

5. Definiciones

Corroborar:

Dar como cierta una creencia u opinión de cuya certeza no se estaba seguro previamente aportando nuevos datos.

Estereotipos:

Imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o por una sociedad y que tiene un carácter fijo e inmutable.

Buró:

Es una empresa constituida como sociedad de información crediticia, dedicada a integrar y proporcionar información, previo a la concesión de un crédito, cuyo objetivo principal es registrar el historial crediticio de las personas y empresas que hayan obtenido algún tipo de crédito, financiamiento, préstamo o servicio.

6. Modificaciones

“No aplica” (00)

7. Distribución

Manual de procedimientos para hoteles

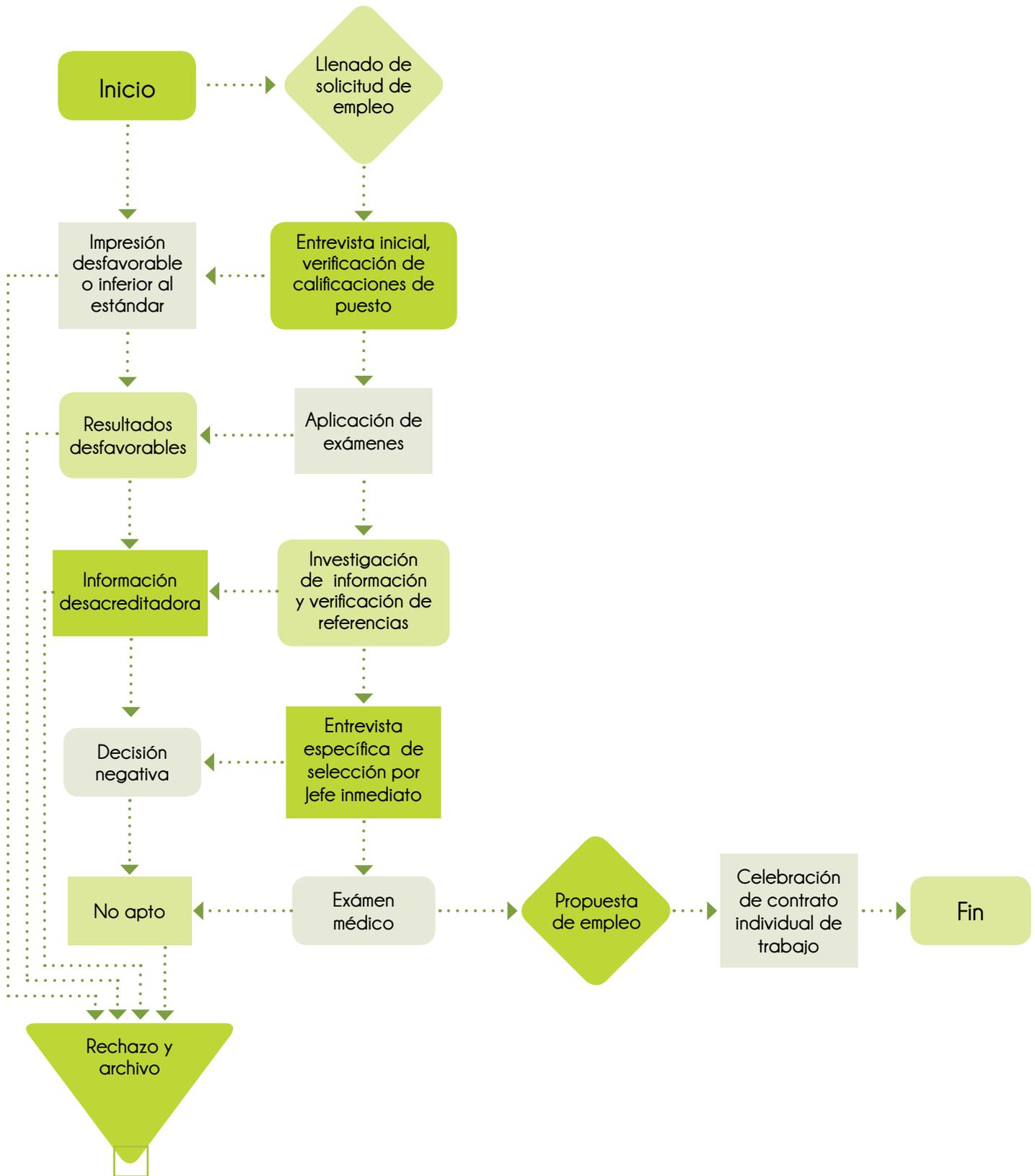
Manual de procedimientos para restaurantes

Manual de procedimientos para agencias de viajes y tour operadores

Formato de Solicitud de Empleo

Logotipo	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN Solicitud de Empleo		
	Puesto de trabajo solicitado:		
	Lugar y fecha: (mm/dd/aa)		No. de correlativo:
DATOS PERSONALES			
Nombre completo:			
Número de DPI:		Fecha y lugar de nacimiento:	
Estado civil:		Dirección de residencia:	
Sexo:		Número de dependientes:	
Número de teléfono:		Número de celular:	
Correo electrónico:			
ESCOLARIDAD			
Universidad		Título obtenido:	Año:
Diversificado		Título obtenido:	Año:
Secundaria		Título obtenido:	Año:
Primaria		Título obtenido:	Año:
EXPERIENCIA			
Empresa			
Fecha de inicio:			
Motivo de retiro:			
Sueldo último devengado:			
HABILIDADES Y DESTREZAS			
Habilidades:			
Destrezas:			
REFERENCIAS PERSONALES			
Nombre:		Parentesco:	
Número de teléfono:		Correo electrónico:	
Nombre:		Parentesco:	
Número de teléfono:		Correo electrónico:	
REFERENCIA LABORAL			
Nombre:		Empresa:	
Número de teléfono:		Correo electrónico:	
Nombre:		Empresa:	
Número de teléfono:		Correo electrónico:	
ENFERMEDADES O DISCAPACIDADES			
Enfermedad:		Toma algún medicamento:	
Requiere atención especial:		Emergencias llamar a:	
COMENTERIO			
Autorizo a la empresa corroborar por terceros la veracidad de la información arriba descrita:			
			Firma: _____
Nombre y No. de DPI			

8. Diagrama de Flujo



Procedimiento: Para socialización de personal

III.4 Socialización de personal

1. Objetivo

Cambiar sistemáticamente las expectativas, conducta y actitudes de un nuevo empleado. Ofrecer a los empleados nuevos la información que necesitan para funcionar en forma cómoda y eficaz dentro de la organización.

2. Alcance

Aplica para todos los puestos de trabajo en la empresa adaptándolos al ambiente de trabajo de tal forma que se estimule su desarrollo y potencial de desempeño.

3. Responsabilidad

3.1 Es responsabilidad del jefe inmediato superior en ayudar a lograr la mejor integración posible entre el individuo, el puesto de trabajo y la organización.

3.2 Es responsabilidad del jefe inmediato superior de la unidad del nuevo empleado, disminuir el nerviosismo que conlleva la incorporación a la organización, buscando que no se sientan en desventaja con relación a los empleados de mayor experiencia, y dar seguridad a los empleados para que puedan trabajar en provecho de la empresa.

4. Acciones

4.1 Inducción al empleado con actividades para familiarizar con sus puestos, compañeros de trabajo y los aspectos claves de la organización

4.1.1 Informar sobre la rutinas de trabajo (ref. descripción de puesto)

A) Informando el nombre del puesto, número de plazas con ese mismo puesto, clave del puesto.

B) Dar a conocer la ubicación administrativa (ref. organigrama general y específico), ubicación física dentro de la organización.

C) Presentar los puestos y las personas con quien tendrá relación de trabajo, dependencia y subordinados.

D) Dar a conocer el propósito de su trabajo en conjunto con el de los demás compañeros de trabajo.

E) Funciones generales y específicas de sus tareas y la comunicación utilizada.

F) De manera minuciosa explicar las responsabilidades y compromisos adquiridos por su desempeño, requisitos de confidencialidad y secretos profesionales (conviene plasmarlo por escrito).

4.1.2 Dar a conocer la empresa a través del tiempo.

A) Narrar un resumen de la historia de la organización, sus inicios y desarrollo a través del tiempo, la evolución de sus servicios.

B) Dar a conocer el propósito de la organización, su labor en la sociedad y el aporte al país.

C) Mostrar los servicios que presta la organización, el papel que juega dentro del mercado o industria a la que pertenece y su ubicación competitiva.

4.1.3. Presentar detalladamente aspectos formales de la relación contractual con el empleado.

A) Presentar las políticas y reglas de la empresa.

B) Mostrar actividades y costumbres propias de la organización (fiesta de aniversario, celebración de ferias patronales, etc.).

C) Dar información para pertenecer a alguna asociación o club que se tenga dentro de la organización (asociación solidarista, club deportivo, etc.), beneficios (seguros, retiro, vacaciones)

5. Definiciones

Asociación Solidarista:

Sistema comprobado de cooperación solidaria entre trabajadores y empresarios que buscan alcanzar las justas aspiraciones de progreso económico de los trabajadores, sin deterioro de la empresa como fuente de producción y riqueza, fortaleciendo así la paz del país.

Systemático:

Se aplica a la persona que actúa con un método determinado y mucha constancia.

Nerviosismo:

Situaciones concretas de la vida diaria que causan preocupación, miedo o impaciencia, en que la persona a la que le suceden no se siente segura, produciendo excitación del sistema nervioso.

6. Modificaciones

"No aplica" (00)

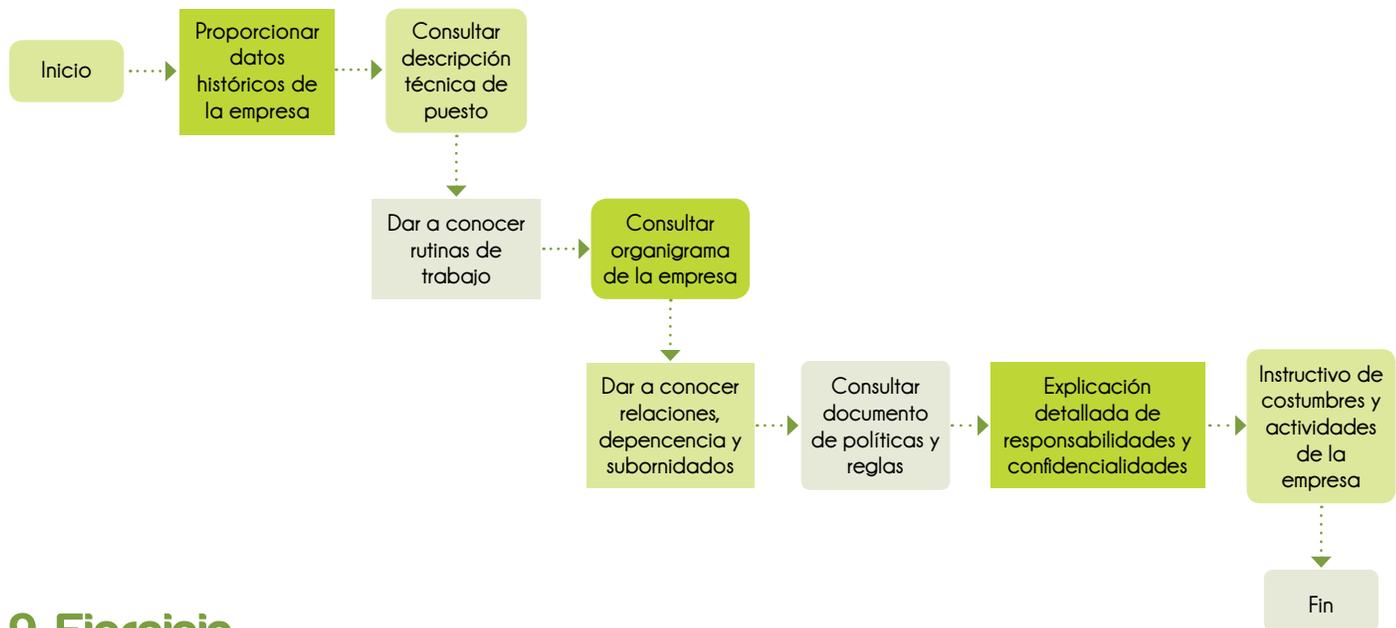
7. Distribución

Manual de procedimientos para hoteles

Manual de procedimientos para restaurantes

Manual de procedimientos para agencias de viajes y tour operadores

8. Diagrama de Flujo



9. Ejercicio

ENSAYO PARA SOCIALIZACIÓN DE PERSONAL

Es importante analizar la situación y observar las siguientes recomendaciones a tomar en cuenta para construir un programa de socialización:

- A) Con el acompañamiento de la descripción técnica de puesto específica, deberá dar a conocer el nombre del puesto, número de plazas con el mismo puesto, y la clave con que se conoce internamente ese puesto.
- B) Con el organigrama general y específico si hubiera, mostrar la ubicación física dentro de la organización, la relación de trabajo que tiene con otros compañeros, dependencia funcional y subordinados.
- C) Explicar el tramo de control y su ubicación jerárquica específica.
- D) Con la descripción técnica de puesto minuciosamente explique cada una de las tareas que deberá desarrollar, las responsabilidades y compromisos adquiridos por su desempeño y la confidencialidad que deberá guardar.
- E) Importante designar a otra persona con el mismo puesto de trabajo, para que pueda mostrar la realización del trabajo y lo constate con la teoría expuesta en la descripción técnica de puesto.
- F) Durante el primer día de trabajo es conveniente narrar la historia de la empresa a través del tiempo, explicar la misión, visión y valores.
- G) De a conocer las políticas, reglas, actividades propias de la empresa y un poco de la cultura organizacional.

¿Pregunte al nuevo colaborador que le de una explicación de la misión, visión y valores de la empresa?

No olvide tomar un tiempo prudencial para que el nuevo colaborador pueda hacer las preguntas que considere necesarias, así como una detallada retroalimentación.

Estime un tiempo para cada actividad, tomando en cuenta el nerviosismo y la cantidad de información que deberá de asimilar, para estructurar el programa de trabajo.

Procedimiento: Para capacitación y desarrollo de personal

III.5 Capacitación y desarrollo de personal

1. Objetivo

Proporcionar un conjunto de actividades que ofrece oportunidades de adquirir y mejorar las habilidades relacionadas con el puesto de trabajo, aplicando tanto la capacitación inicial de un empleado como a la actualización o mejoramiento de las habilidades de una persona para satisfacer los requerimientos cambiantes del puesto de trabajo.

2. Alcance

Aplica para todos los puestos de trabajo en la empresa tanto para los gerentes como para las personas que no desempeñan puestos administrativos, buscando capacitarlos para las habilidades técnicas que requieren los trabajos técnicos o para desarrollar las habilidades conceptuales y relaciones humanas.

3. Responsabilidad

- 3.1 Es responsabilidad de la gerencia administrativa desarrollar programas de capacitación con el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente de los empleados.
- 3.2 Es responsabilidad de la gerencia administrativa crear programas de desarrollo para extender capacidades necesarias para actividades laborales futuras.

4. Acciones

- 4.1 Determinar la necesidad de capacitación.
 - 4.1.1 **Evaluar el desempeño.** Comparar el trabajo de cada empleado con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para su trabajo.
 - 4.1.2 **Analizar los requisitos del trabajo.** Estudiar las habilidades o los conocimientos que se especifican en la descripción del trabajo correspondiente y los empleados que no cuenten con habilidades o los conocimientos necesarios pasaran a ser candidatos para un programa de capacitación.
 - 4.1.3 **Analizar la organización.** Estudiar detenidamente la eficacia de la organización o departamento a partir del éxito para alcanzar las metas, con el objeto de determinar las diferencias que existen. Es importante que se tenga presente que este análisis deberá de realizarse en forma grupal.
 - 4.1.4 **Encuestar a los empleados.** Solicitar a los gerentes, mando medios y operativos que describan los problemas que están teniendo con su trabajo y las medidas que consideran necesarias para resolverlos.

4.2 **Actividades de capacitación.** Cuando se ha identificado las necesidades de capacitación de la organización, el gerente de recursos humanos o en su defecto el administrador deberá iniciar las actividades de capacitación correspondientes.

4.2.1 **Rotación de empleos:** Los colaboradores durante cierto plazo, trabajarán en una serie de empleos, aprendiendo una gama amplia de actividades que ayuden a entender mejor el proceso en forma global.

4.2.2 **Internados:** Capacitar a los colaboradores combinando la instrucción correspondiente en aulas y los aprendizajes bajo la guía de un compañero que cuenta con muchas habilidades.

4.2.3 **Capacitación de vestíbulo:** Ofrecer al colaborador un marco laboral realista, pero en una habitación que no es en la que trabajará, buscando evitar las presiones de trabajo verdadero que pueda entorpecer el proceso de aprendizaje.

4.2.4 **Capacitación de experiencias conductuales:** Realizar actividades como ejercicios de simulación, juegos de negocios y realizando clínicas de casos que giran en torno a problemas, buscando que aprenda una conducta conveniente para el trabajo.

4.3 **Programas para el desarrollo.** Busca mejorar la efectividad general de los colaboradores en sus puestos presentes y prepararlos para asumir con mayor responsabilidad cuando sean ascendidos. Deberá de evaluarse cualquiera de los cuatro métodos formales básicos para el desarrollo en el trabajo.

4.3.1 **Preparación.** La capacitación de un empleado por parte de su supervisor inmediato, debiendo estar templado con bastante vigilancia para que los empleados se puedan formar resolviendo los problemas a su manera, y no se caiga en el error de que el capacitador indique qué hacer al aprendiz.

4.3.2 **Rotación de empleos.** Cambiar a los colaboradores de un puesto a otro, para que puedan ampliar sus experiencias y familiarizarse con los diversos aspectos de las operaciones de la empresa.

4.3.3 **Puestos de entrenamiento.** Los colaboradores en proceso de desarrollo ocuparan puestos de staff administrativo brindando la oportunidad de trabajar con personas sobresalientes, permitiendo seguir el modelo de trabajo.

4.3.4 **Actividades laborales planificadas.** Asignar a los colaboradores en desarrollo labores importantes con el objetivo de desarrollar su experiencia y capacidad, (dirigir un equipo de trabajo o participar en una reunión importante de algún comité) mejorando sus habilidades para las relaciones humanas.

5. Definiciones

Encuestar:

Consiste en reunir datos entrevistando a la gente.

Staff:

Conjunto de personas que, en torno y bajo el mando del director de una empresa o institución, coordina su actividad o le asesora en la dirección.

Templado:

Que no es exagerado, sino que está en un punto medio entre los extremos.

6. Modificaciones

"No aplica" (00)

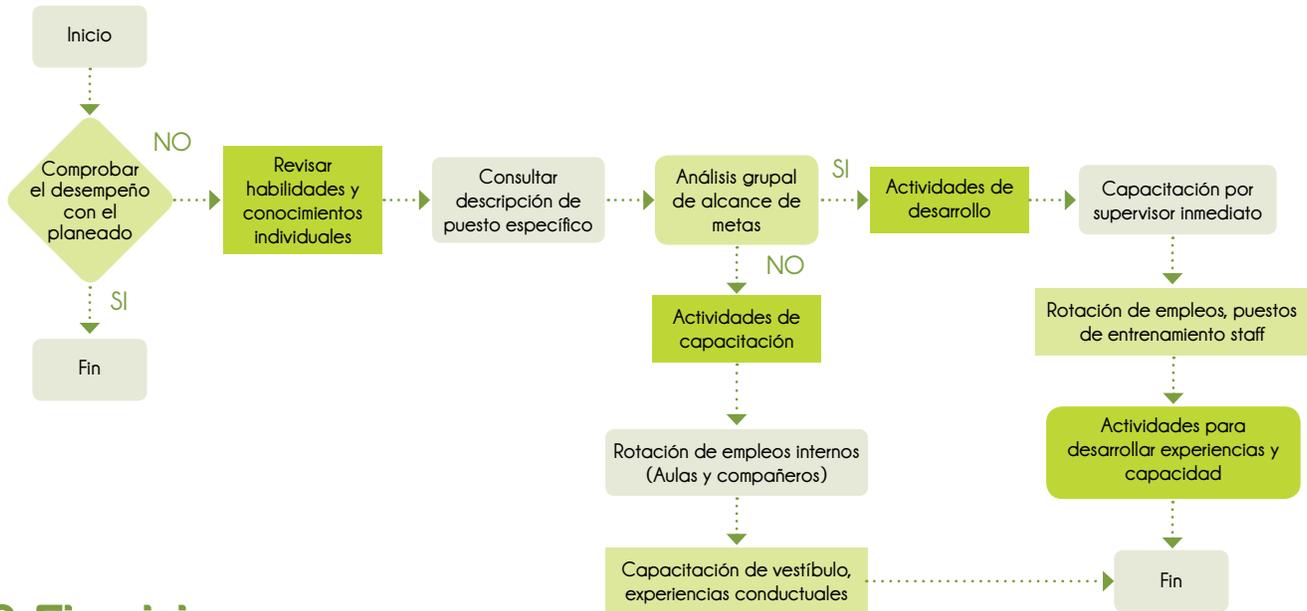
7. Distribución

Manual de procedimientos para hoteles

Manual de procedimientos para restaurantes

Manual de procedimientos para agencias de viajes y tour operadores

8. Diagrama de Flujo



9. Ejercicio

ENSAYO PARA SOCIALIZACIÓN DE PERSONAL

Es importante analizar la situación y observar las siguientes recomendaciones a tomar en cuenta para construir un programa de capacitación y desarrollo de personal:

1. ¿Cada cuanto tiempo realiza capacitaciones en la empresa?
2. ¿Realiza una evaluación por lo conocimientos aprendidos en las capacitaciones, para medir el aprovechamiento de las mismas?
3. ¿Hace algún análisis de la eficacia de la organización o de determinado departamento a partir del éxito para alcanzar las metas de forma grupal?

Para realizar un programa de capacitación siga los siguientes aspectos para construirlo:

- A) Rote a los empleados durante cierto plazo (estime desde un inicio el tiempo de rotación), realizando una serie de tareas de distintos puesto, ayudara a ampliar el entendimiento de su trabajo en el proceso global.
- B) Capacite a los colaboradores combinando las instrucciones descritas en los procedimientos de trabajo y la tutoría de un compañero de trabajo que cuento con amplia experiencia en las tareas estudiadas.
- C) Evite presiones de trabajo que vaya a desviar el resultado de la observación, procure realizarlo en un lugar diferente de donde normalmente haria tal actividad.
- D) Realice simulaciones de situaciones que se puedan dar en el trabajo rutinario, y sea muy cauteloso de brindar la retroalimentación necesaria en forma individual al terminar las clínicas desarrolladas.

Para preparar a los colaboradores en sus puestos presentes y prepararlos para asumir el reto de mayor responsabilidad y desarrollo al momento de ser promovidos, tome en cuenta los siguientes aspectos:

- A) Oriente a los colaboradores técnicamente, mediante el repaso de los procedimientos y tareas que se realicen en los puestos proyectados.
- B) Utilice la rotación de empleados buscan ampliar su experiencia y familiarización, los permisos y vacaciones de los empleados que normalmente ejecutan los trabajos, suelen ser excelentes oportunidades.
- C) Conozca la opinión de los colaboradores incluidos en el proceso de desarrollo, dada la normal motivación que se genera, ayudará a retroalimentar y enriquecer los puestos de trabajo.



IV

Dirección

Es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con sus subordinados, busca lograr la eficacia en la planeación y en la organización, con entusiasmo y confianza en su trabajo y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa orientándose en las personas mediante las habilidades de comunicación, trabajo en equipo, motivación y liderazgo. Es llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.

Procedimiento: Motivación en el personal

IV.1 Motivación en el personal

1. Objetivo

Es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de qué hace que la gente funcione, siendo una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona con los objetivos de la organización.

2. Alcance

La motivación es un factor de entre varios, que interviene en el desempeño laboral de todas las personas en una organización, siendo un instrumento que permite a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones y radica en su concepción particular de cada persona.

3. Responsabilidad

- 3.1 Es responsabilidad de todos los gerentes de la institución, conocer la percepción que tiene la persona de su capacidad de cumplir con un objetivo, buscando que cuanto mayor sea la propia expectativa, mayor será la probabilidad de motivación.
- 3.2 Es responsabilidad de todos los gerentes de la institución formar la idea de que el desempeño dará por resultado la obtención de una recompensa, cuanto mayor sea la propia instrumentalidad, mayor será la posibilidad que se produzca la motivación.
- 3.3 Es responsabilidad de todos los gerentes de la institución conocer el valor que una persona le confiere a un resultado o recompensa, cuanto mayor sea el valor del resultado o recompensa mayor será la probabilidad de motivación.

4. Acciones

- 4.1 Conocer qué es lo que quiere y motiva a los colaboradores, realizando las siguientes preguntas:
 - 4.1.1 ¿Qué retos tiene por alcanzar?
 - 4.1.2 ¿Puede tener mayor responsabilidad en sus tareas?
 - 4.1.3 ¿El dinero es su mayor perspectiva?
 - 4.1.4 ¿Alguna ocasión se ha sentido menospreciado con su trabajo?
- 4.2 Participar en conversaciones individuales con cada miembro de la organización y formar un plan para el éxito laboral.
 - 4.2.1 Redacte con el colaborador objetivos claros, darán un sentido de propósito.
 - A) Redactarlos con un verbo infinitivo
 - B) Incluya un verbo de acción
 - C) Establezca el resultado específico, único y mensurable que se debe alcanzar
 - D) Estipule la fecha de conclusión.
 - 4.2.2 Establezca los criterios de los objetivos que conformen una expectativa de rendimiento.
 - A) Evite confusiones, cada objetivo debe tener sólo un resultado final.

- C) En el desarrollo regular de las actividades, debe poder observarse y medirse el progreso, para supervisar la evolución.
- D) Especifique la fecha exacta para la consecución de la tarea.
- E) Establezca objetivos difíciles pero alcanzables, aumentará el desempeño del colaborador.
- F) Tratar de establecer objetivos participativos, en donde la contribución de los equipos es elocuente.
- G) Verificar que los objetivos sean aceptados por lo empleados, así se comprometerá a alcanzarlos.

4.3 Fije patrones de conducta desde la alta gerencia, establezca modelos de comportamiento en calidad y dedicación, predique con el ejemplo.

4.4 Haga observaciones del lenguaje no verbal de los empleados, frecuentemente dan señales de cómo disfruta o aborrece su trabajo.

4.5 Mantenga una buena cantidad de estímulos a cada uno de los miembros del equipo de trabajo, los halagos públicos y reconocimiento por su arduo trabajo, contemple agradecimientos por el esfuerzo en forma escrita para quienes no se sienten cómodos con los reconocimientos públicos.

4.6 Estimule el incremento del conocimiento, aliente a los colaboradores a no quedarse solo con los conocimientos respectivos de las tareas de las rutinas de trabajo, la actualización de conocimientos permitirá mejor profesionalización en sus tareas.

4.7 Resuelva los conflictos de manera rápida y limpia entre empleados, busque siempre una resolución decisiva y razonable a los problemas, investigue los problemas antes de tomar decisiones. Ocuparse de las quejas y los problemas muestra su importancia a sus necesidades.

4.8 Cuando algunos miembros del equipo después de haber sido recompensado positivamente y halagado no trabaja a su mejor capacidad, despedir a uno puede motivar a otros a cambiar si actitud, tómese como último esfuerzo después de haber agotado todo los demás recursos.

5. Definiciones

Estímulo:

Agente o causa que provoca una reacción o una respuesta en el organismo o en una parte de él.

Aliento:

Ánimo o ayuda moral.

Expectativa:

Situación de la persona que espera conseguir algo.

6. Modificaciones

“No aplica” (00)

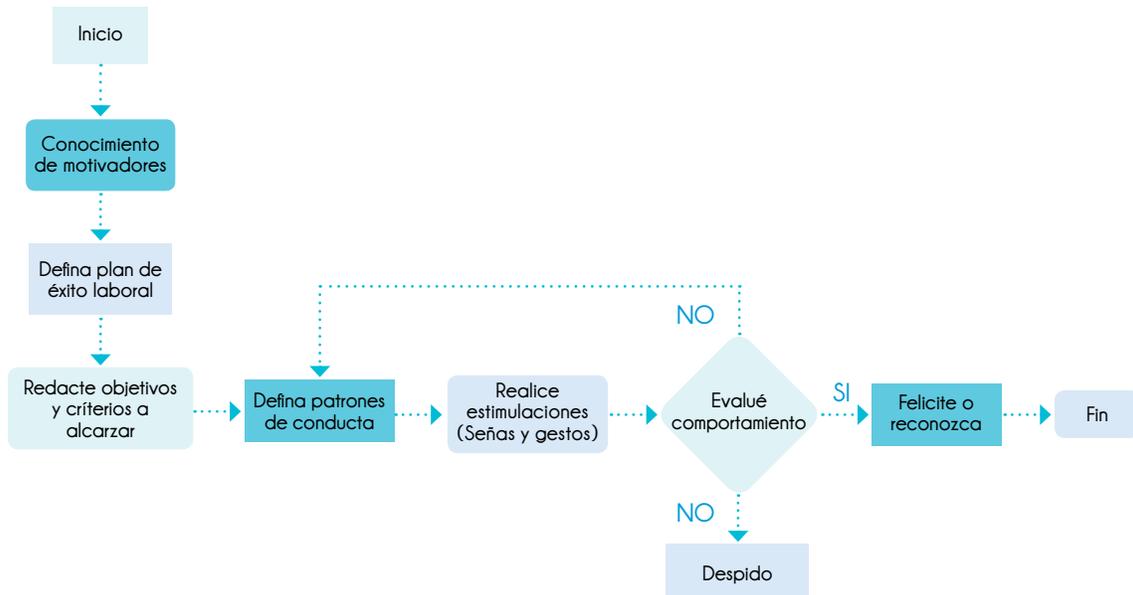
7. Distribución

Manual de procedimientos para hoteles

Manual de procedimientos para restaurantes

Manual de procedimientos para agencias de viajes y tour operadores

8. Diagrama de Flujo



9. Ejercicio

ENSAYO PARA MOTIVAR PERSONAL

Es importante analizar la situación y observar las siguientes recomendaciones a tomar en cuenta para construir un programa de motivación de personal:

Para conocer y desarrollar la motivación dentro del personal de la empresa es necesario realizar las siguientes actividades con los colaboradores:

- A) Entreviste con cada empleado a manera de conocer los retos individuales que tiene cada persona.
- B) Observar si las personas se sienten menospreciados en el trabajo que realiza.
- C) Investigue si le gustaría tener mas responsabilidades en su trabajo.
- D) Qué tanto le interesa el dinero.

Con la información obtenida trabaje un plan para alcanzar los propósitos individuales de los colaboradores, siempre y cuando estos propósitos no vayan en contra de los objetivos de la organización.

- Es importante que en el proceso de construcción del plan, se estipule la fecha prevista para alcanzarse, no establecer retos difíciles de alcanzar, estipule con detalle las actividades necesarias a realizar para alcanzar los retos individuales.
- Es recomendable que fije patrones de conducta necesarios, incentive el incremento de conocimientos que ayude a facilitar el alcance de los retos individuales, así como la actualización de conocimientos.
- Asegúrese de cumplir con la parte que le toca hacer para el alcance de los retos propuestos.
- Establezca desde un principio un tiempo periódico para hablar del avance de los mismos.

Procedimiento: Para desarrollar liderazgo

IV.2 Liderazgo

1. Objetivo

Inspira, influye y dirige a las personas dentro de la organización para trabajar arduamente en las actividades laborales y alcanzar metas importantes de la empresa.

2. Alcance

Es necesario en toda la organización para desarrollar el compromiso y el entusiasmo necesario para que las personas utilicen a fondo su talento y lograr alcanzar los objetivos establecidos.

3. Responsabilidad

- 3.1 Es responsabilidad de todos los gerentes de la empresa, influir y dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, utilizando el poder propio de los grupos dirigidos.
- 3.2 Es responsabilidad de todos los gerentes de la empresa utilizar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, reconociendo al liderazgo como cuestión de valores, ética y reforzando los ideales en el comportamiento individual.

4. Acciones

- 4.1 Identificar cualidades especiales que suelen poseer los líderes mediante ciertas características entre las que se destacan:
 - 4.1.1 Conocer la visión personal de cada uno de los colaboradores realizando las siguientes preguntas:
 - A) ¿Tiene definido un plan a largo plazo?
 - B) ¿Tiene desarrolladas ideas propias y un sentido claro del camino a seguir?
 - C) ¿Comunica estos elementos con los demás?
 - D) ¿Despliega entusiasmo para hacer realidad sus sueños?
 - 4.1.2 Saber proyectar el carisma que tiene:
 - A) ¿Despierta en los demás entusiasmo?
 - B) ¿Se tiene fe en alcanzar sus objetivos?
 - C) ¿Tiene orgullo para luchar hasta donde pueda para alcanzar lo que se propone?

D) ¿Tiene autoconfianza debido a que es admirado?

E) ¿Recorre a la emoción?

4.1.3 Observar si hace uso simbolismos para congratular:

A) ¿Identifica héroes en el trabajo cotidiano?

B) ¿Es capaz de buscar incentivos especiales?

C) ¿Celebra la excelencia y el logro elevado?

4.1.4 Conocer si puede delegar la autoridad que el puesto de confiere:

A) ¿Ayuda a otros a desarrollarse?

B) ¿Es capaz de buscar eliminar obstáculos al desempeño?

C) ¿Comparte responsabilidades?

D) ¿Confiere un trabajo verdaderamente retador a otra persona?

4.1.5 Observar su es intelectualmente estimulante:

A) ¿Logra la participación de los demás creando una conciencia de los problemas?

B) ¿Estimula la imaginación de los demás para crear soluciones de alta calidad?

4.1.6 Advierte características de integridad:

A) ¿Demuestra honestidad y credibilidad de manera consecuente por convicción personal?

B) ¿Cumple sus compromisos hasta el final?

4.2 Al observar las respuestas a cada una de las preguntas, se podrá identificar con exactitud las personas con rasgos de liderazgo.

4.3 Conocer la motivación de las personas para liderar grupos e influir en los demás es sumamente importante, por lo que deberá saber las respuestas a las siguientes preguntas:

4.3.1 ¿Quiere tener poder?

4.3.2 ¿Quiere un beneficio económico?

4.3.3 ¿Quiere un reconocimiento y prestigio ante los demás?

4.3.4 ¿Quiere ofrecer su trabajo al servicio de los demás?

4.4 Plenamente identificado a los líderes en la empresa, es importante comprometer la utilización del liderazgo en las siguientes prácticas:

4.4.1 Demostrando un compromiso con los valores y con la visión de la organización.

4.4.2 Creando un entorno con poca rigidez buscando animar a los colaboradores a experimentar y asumir riesgos, hablen abiertamente sobre los problemas, apoyen el trabajo en equipo y comprendan su responsabilidad en la relación con la calidad de los servicios.

4.4.3 Estableciendo expectativas elevadas, inspirando a las personas a realizar cosas que ellos mismos no creen poder hacer.

4.4.4 Comprometiendo, participando personalmente en la calidad y con entusiasmo de misioneros sirviendo de modelos, dirigiendo actividades de capacitación y mejora, trabajando en proyectos de calidad y trato con los clientes.

4.4.5 Integrando a las prácticas empresariales responsabilidades ante la sociedad y participación en la comunidad, buscando un comportamiento ético y la protección de los recursos naturales y del medio ambiente en el cual se desenvuelven.

4.5 Comience a designar un trabajo que le ponga inmediatamente en el centro de la organización, buscando sentirse bienvenido a su nuevo papel y necesitado desde una principio.

5. Definiciones

Retador:

Desafiante, invita al reto.

Designar:

Elegir a una persona o cosa para un fin determinado.

Convicción:

Capacidad para convencer a los demás.

6. Modificaciones

“No aplica” (00)

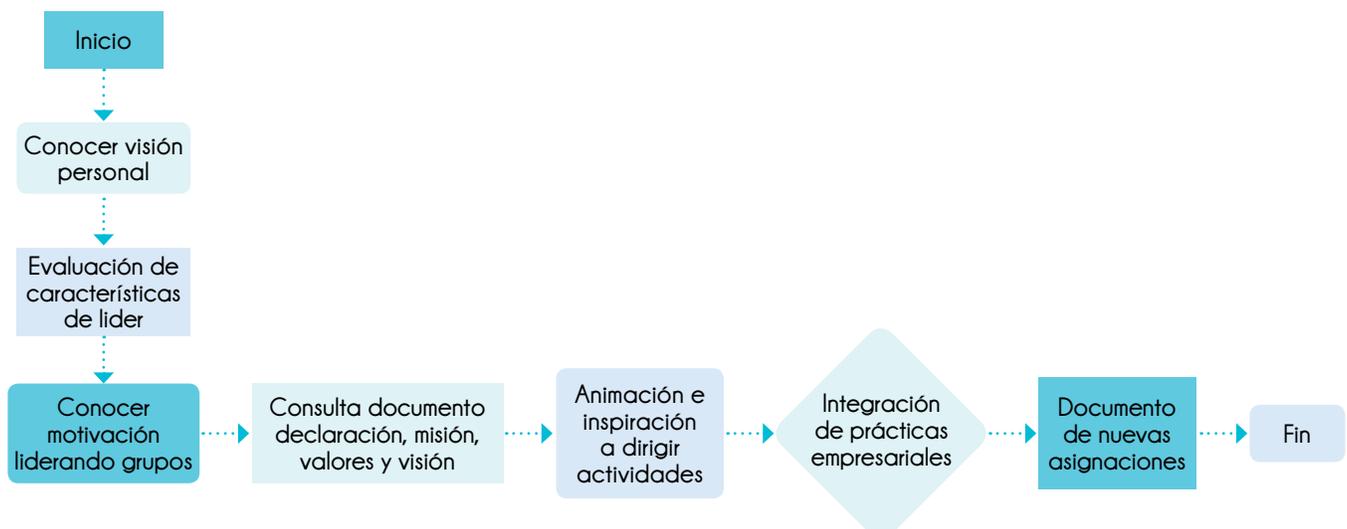
7. Distribución

Manual de procedimientos para hoteles

Manual de procedimientos para restaurantes

Manual de procedimientos para agencias de viajes y tour operadores

8. Diagrama de Flujo



9. Ejercicio

ENSAYO PARA IDENTIFICAR LIDERAZGO

Es importante analizar la situación y observar las siguientes recomendaciones a tomar en cuenta:

- A) Investigue la visión personal de cada uno de los colaboradores, respondiendo a preguntas como: ¿tiene definido un plan a largo plazo en su vida?, ¿Desarrolla ideas propias? ¿Despliega entusiasmo para hacer realidad sus sueños? ¿Los comunica con los demás compañeros?
- B) Sabe proyectar su carisma: ¿Tiene fe en alcanzar sus sueños? ¿Tiene autoconfianza? ¿Despierta entusiasmo en los demás? ¿Tiene orgullo por luchar hasta donde las fuerzas le dan para alcanzar lo que se propone?
- C) ¿Observar si la persona tiene la capacidad de congratular a los compañeros de trabajo? ¿Busca incentivos especiales? ¿Celebra la excelencia y el logro elevado? ¿Logra la participación de los demás? ¿Estimula la imaginación?
- D) ¿Demuestra honestidad y credibilidad por convicción personal? ¿Cumple con lo que se compromete?

Al terminar de hacer el análisis de uno a uno de sus colaboradores, determine si existen líderes en la empresa, si son fáciles de identificar, las características encontradas y si están siendo aprovechadas en beneficio de la empresa.

Es importante comprometerlos en las practicas que procuren un elevado desarrollo en la organización, mediante:

- A) Comprometer su desempeño acorde a los valores declarados en la organización.
- B) Dar un entorno con poca rigidez, buscando a que asuma riesgos y nuevas experiencias.
- C) Estableciendo altas expectativas, inclusive inspirando a hacer cosas que ni ellos mismos creen poder hacer.
- D) Delegando actividades, dar la opción a que las dirijan, inclusive involucrando a clientes.

Procedimiento: Para establecer la comunicación

IV.3 Comunicación

1. Objetivo

Transferir información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor. Es proporcionar información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa.

2. Alcance

Aplicada a toda la organización al integrar las funciones gerenciales, principalmente para establecer y diseminar las metas de la empresa, desarrollando planes para el logro de objetivos, organizando los recursos humanos y otros de manera eficiente y efectiva, seleccionando, desarrollando y evaluando a los miembros de la organización, liderando, dirigiendo, motivando y creando un ambiente en que los colaboradores quieran contribuir, y por último controlando el desempeño.

3. Responsabilidad

- 3.1 Es responsabilidad de todos los gerentes velar por la fluidez rápida de la información buscando eliminar los obstáculos que impidan una comunicación efectiva.
- 3.2 Es responsabilidad de todos los gerentes cuidar la cantidad de información que será transmitida, tomando en cuenta que una sobrecarga de información limitará la cantidad de comprensión por parte de los colaboradores. Transmitir únicamente información relevante y necesaria.
- 3.3 Es responsabilidad de todos los gerentes y mandos medios, procurar una comunicación efectiva propiciando el flujo de comunicación de los puestos operativos hacia los gerenciales, la comunicación entre colaboradores del mismo nivel organizacional o jerárquico, la comunicación

entre personas de diferentes niveles jerárquicos que no tienen relación de reporte directa entre ellas, y la comunicación descendente que fluye de los niveles jerárquicos altos a los inferiores.

4. Acciones

4.1 Preparación del formato memorando para comunicación escrita

4.1.1 Todos los memorando elaborados en la organización deben contar con el siguiente formato:

- A) La parte superior izquierda de la hoja cuenta con el logotipo de la organización.
- B) En medio de la parte superior cuenta con la información:
 - a) La palabra "Memorando" y a continuación el número correlativo de documento, luego el mes y año en número
 - b) Lo anterior debe ser escrito en mayúsculas y con letra "Arial" número 9 y con negrillas.
 - c) Dejando doble renglón a continuación se escribe "De:" escrito en mayúsculas y minúsculas con letra "Arial" número 8 y con negrillas, a continuación tabulando dos sangrías el nombre del puesto de la persona que emite el mensaje.
 - d) En el siguiente renglón se escribe "Para:" escrito en mayúsculas y minúsculas con letra "Arial" número 8 y con negrillas, a continuación tabulando dos sangrías el nombre del puesto de la persona que recibe el mensaje.

e) Seguidamente se escribe “Fecha”: escrito en mayúsculas y minúsculas con letra “Arial” número 8 y con negrillas, a continuación tabulando dos sangrías la fecha completa de transmisión del mensaje.

f) Consecutivamente se escribe “Asunto”: escrito en mayúsculas y minúsculas con letra “Arial” número 8 y con negrillas, a continuación tabulando dos sangrías el tema a tratar en el mensaje suscrito.

4.1.2 A continuación se coloca una línea continua que separa el encabezado con el cuerpo del mensaje dejando doble espacio para un mejor orden:

A) Comienza con el saludo a los receptores del mensaje

B) Enumere uno a uno los puntos a tratar.

C) Al finalizar todos los mensajes a comunicar, debe concluir el memorando con el despido “Atentamente”, el nombre y firma de la persona que suscribe el memorando.

D) Estampar el sello del suscriptor al lado derecho de la firma (si en la organización cuentan con sello)

4.2 Contenido del mensaje debe contar con las características siguientes:

4.2.1 Utilizar palabras y frases sencillas.

4.2.2 Utilizar palabras cortas y familiares.

4.2.3 Utilice pronombres personales (como usted) cuando sea apropiado.

4.2.4 Presente ilustraciones y ejemplos; gráficas.

4.2.5 Utilice oraciones y párrafos cortos.

4.2.6 Evite palabras innecesarias.

4.3 El estilo de escritura debe ajustarse a la situación y el efecto que el escritor quiere lograr:

4.3.1 Se recomienda un estilo fuerte cuando el escritor tenga poder, utilizar un tono cortés, pero firme.

4.3.2 Un estilo pasivo es apropiado cuando el escritor está en una posición inferior a la del receptor del mensaje.

4.3.3 El estilo personal es recomendado para comunicar buenas noticias y hacer solicitudes de acción persuasivas.

4.3.4 Utilizar un estilo impersonal es correcto para transmitir información negativa.

4.3.5 Un estilo animado o festivo que combine el impersonal con el pasivo, puede ser utilizado para escritos de negocios comunes.

4.4 Para una efectiva comunicación oral deberá seguir los siguientes pasos:

4.4.1 **Preparación:** Saber lo que quiere decir, elegir cómo lo quiere decir, haga una lista de lo que quiere abordar.

4.4.2 **Establecer un tono adecuado:** Permanecer centrado en la audiencia o receptor; establecer contacto visual; tratar de ser agradable y mostrarse seguro.

4.4.3 **Constituir una secuencia de puntos a tratar:** Elaborar los puntos importantes, siguiéndolos con detalle y luego hacer un resumen.

4.4.4 **Respaldar los mensajes:** Proporcionar razones específicas explicándolos en términos comprensibles, si se puede utilizar esquemas visuales o diagramas para complementar el mensaje.

4.4.5 **Escuchar con atención las dudas:** Demostrar interés en las dudas expresadas por los receptores del mensaje, ejemplifique si es posible tratando de ofrecer una retroalimentación que elimine las dudas surgidas.

4.5 Uso de los medios electrónicos para la comunicación de mensajes:

4.5.1 Definir con exactitud la metodología oficial de comunicación; entre las cuales internet, chat telefónico, mensaje de texto.

4.5.2 Regule un mecanismo de respuesta obligatorio a todos los colaboradores (contestar el correo con la palabra “enterado” o “recibido”).

4.5.3 Cuidar de no comunicar información técnica o que requiera mucha retroalimentación, puede no entenderse dada la limitación de cantidad de información que se pueden transmitir en estos medios.

4.5.4 Almacenar la información transmitida por estos medios.

5. Definiciones

Memorando:

Comunicación diplomática en la que se resumen hechos y razones para que se tengan presentes en un asunto importante.

Pronombre:

Categoría gramatical constituida por aquellas palabras que pueden sustituir a un nombre y desempeñar en la oración las funciones propias del sustantivo; su significado es puramente ocasional o referencial, es decir, depende del contexto en que aparecen.

Persuadir:

Conseguir mediante razones que una persona piense de una manera determinada o que haga cierta cosa.

6. Modificaciones

“No aplica” (00)

7. Distribución

Manual de procedimientos para hoteles

Manual de procedimientos para restaurantes

Manual de procedimientos para agencias de viajes y tour operadores

Formato de Comunicación

Logotipo

MEMORANDUM

Número (correlativo del documento)

Mes y año (escrito en número)

De: *(Nombre del puesto de la persona que emite el mensaje)*
Para: *(Nombre del puesto de la persona que recibe el mensaje)*
Fecha: *(Fecha completa de transmisión del mensaje)*
Asunto: *(Tema a tratar en el mensaje)*

Breve saludo a los receptores del documento

1 *Puntos a tratar*

2

3

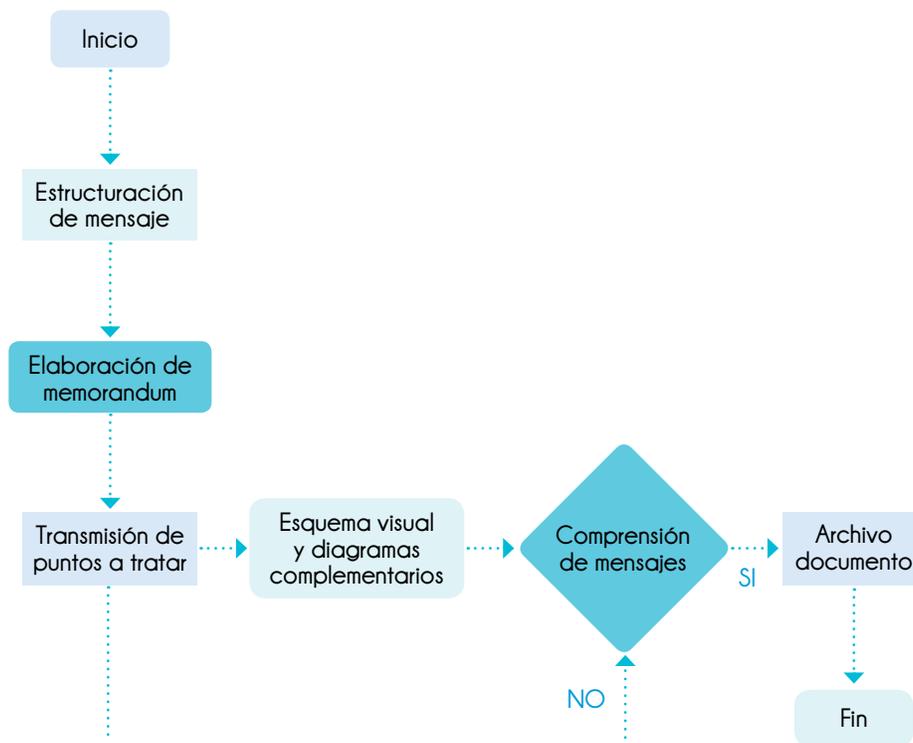
4

Atentamente:

Nombre y firma

(Persona que suscribe el memorando)

8. Diagrama de Flujo



Procedimiento: Para trabajo en equipo

IV.4 Trabajando en equipo

1. Objetivo

Trabajar activamente y en conjunto para lograr un objetivo común. Buscando tener un conocimiento especial acerca de la forma en que operan los equipos y el compromiso para aplicarlo con el fin de ayudarlos a lograr altos niveles de desempeño en la tarea de satisfacción por su membresía.

2. Alcance

Son posibles de crear en toda la organización y su involucramiento dependerá de las iniciativas formales que la organización quiera desarrollar, regularmente son intraorganizacionales (proviene de un mismo departamento), aunque pueden no serlo. Busca que el trabajo de un grupo requiere que sus miembros interactúen unos con otros y el trabajo produce consecuencias que afectan a todos los miembros.

3. Responsabilidad

La dirección administrativa es responsable de velar porque cada grupo establecido formalmente tenga una serie de objetivos claros y alcanzables de su gestión, expresando con claridad que esperan y no tanto en cómo hacerlo, buscando dar poder a los grupos para arreglar sus propios asuntos. Buscar crear un sentido de interdependencia de los resultados y recordar la cultura del país que pueda afectar la efectividad de los grupos.

4. Acciones

4.1 Tomarse un tiempo de investigación, reflexión y meditación para planear el desarrollo de equipos, tratando de no formar un tipo equivocado de equipo para las tareas específicas, se deben de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

4.1.1 Examinar las metas, objetivos y el ambiente de la organización, con el objeto de evaluar su madurez para desarrollar o apoyar iniciativas en grupo.

4.1.2 Comprometer el apoyo de todas las jerarquías dentro de la organización, a manera de contar con el apoyo necesario para garantizar su funcionamiento y no descansa solo en una persona o líder.

4.2 **Establecer claridad en la metas del equipo:** Buscar ponerse de acuerdo en una misión, un propósito y en metas.

4.3 **Construir un plan de mejora:** Guiar al equipo en la determinación de programas y de hitos para ayudar a decidir qué consejo, ayuda, capacitación, materiales y otros recursos pudiera necesitar.

4.4 **Definir claramente sus papeles:** Todos los miembros deben de comprender sus responsabilidades y saber quién es responsable de qué problemas y tareas. También definir los comportamientos aceptables y los no aceptables.

4.5 **Propiciar una comunicación clara:** Hablar con claridad, escuchar activamente y compartir información dentro de los miembros del grupo.

4.6 **Incentivar los comportamientos benéficos y participativos:** Alentar a los miembros a utilizar habilidades y prácticas eficaces para facilitar discusiones y reuniones donde todos participen, recordando que la contribución con su talento y compartir el compromiso con el éxito del equipo.

4.7 **Usar procedimientos científico:** Encontrar con procesos estructurados de solución de problemas las causas fundamentales de los problemas.

5. Definiciones

Hitos:

Acontecimiento muy importante y significativo en el desarrollo de un proceso o en la vida de una persona.

Talento:

Capacidad intelectual o habilidad que tiene una persona para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad.

Interdependencia:

Relación por la que dos o más personas o cosas dependen unas de otras.

6. Modificaciones

“No aplica” (00)

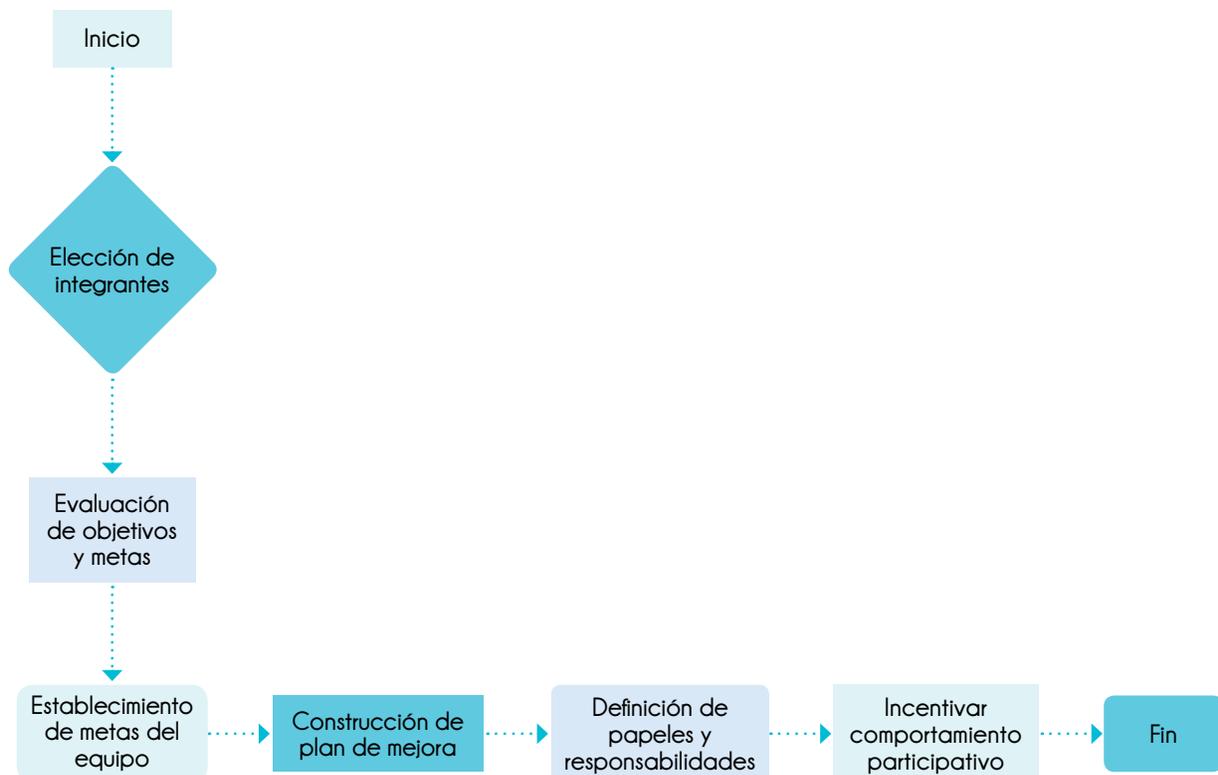
7. Distribución

Manual de procedimientos para hoteles

Manual de procedimientos para restaurantes

Manual de procedimientos para agencias de viajes y tour operadores

8. Diagrama de Flujo





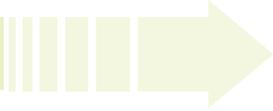
IV

Control

Es el proceso formal y dirigido por el cual la empresa mide y evalúa que lo ejecutado está de acuerdo a lo planificado, adoptando las medidas correctivas y preventivas pertinentes para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren en caso de detectarse desviaciones significativas.

Procedimiento: Para establecimiento de estándares

V.1 Estándares



1. Objetivo

Definir los criterios de desempeño, son los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los gerentes y supervisores reciban señales de cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes.

2. Alcance

Son aplicados a toda la organización y sirven de referencia contra los cuales se mide el desempeño real o esperado, definido en la planeación; buscando manejar un mayor número de subordinados e incrementar su ámbito de administración, con los resultantes ahorros en costos y la mejora de la comunicación. También es importante comparar el desempeño observado con el de otras empresas a partir de los puntos de referencia.

3. Responsabilidad

- 3.1 Es responsabilidad de la dirección administrativa establecer los criterios de desempeño esperado, principalmente en la facilidad de verificación y obtención de información.
- 3.2 Es responsabilidad de la dirección administrativa llevar un control efectivo del desempeño real de lo planeado contra el desempeño ejecutado.
- 3.3 Es responsabilidad de la dirección administrativa crear los mecanismos necesarios para la corrección de desviaciones y la asignación de los deberes individuales o de grupo que acompañen los planes de corrección.

4. Acciones

4.1 Establecimiento de estándares para servicios:

4.1.1 Establecer estándares referentes a la ejecución de la actividad según cantidad de eventos o servicios ofrecidos:

- A) Número de eventos con relación a operación de servicios (equipos, puestos de trabajo, máquina específica o actividad repetitiva).
- B) Número de eventos con relación a mantenimiento (eventos o ciclos por sistema, línea, máquina o equipo).
- C) Número de eventos con relación a la calidad del servicio (por evento o ciclo, entrada, salida).

D) Número de intervenciones de seguridad e higiene laboral (rediseño de procesos, charlas, asesorías, atención de consultas).

E) Número de intervenciones seguridad e higiene ambiental (inspecciones, atención de consultas, restituciones).

4.1.2 Establecer estándares referentes a la ejecución de la actividad según calidad del servicio:

A) Porcentaje de desperdicio, porcentaje de incumplimiento de normas de proceso de servicio o porcentaje de rechazos con relación a operación de servicios (equipos, puestos de trabajo, máquina específica o actividad repetitiva).

B) Porcentaje de eventos que cumplen especificaciones con relación a mantenimiento (eventos o ciclos por sistema, línea, máquina o equipo).

C) Porcentaje de confiabilidad con relación a la calidad del servicio (por evento o ciclo, entrada, salida).

D) Porcentaje de desviación de la norma de proceso o eventos negativos de seguridad e higiene laboral (rediseño de procesos, charlas, asesorías, atención de consultas).

E) Porcentaje de desviaciones de la norma de proceso o número de eventos negativos de seguridad e higiene ambiental (inspecciones, atención de consultas, restituciones).

4.1.3 Establecer estándares referentes a la ejecución de la actividad según desempeño:

A) Horas y tiempo por unidad o servicio, costo por unidad, horas y tiempo por evento o costo por evento con relación a operación de servicios (equipos, puestos de trabajo, máquina específica o actividad repetitiva).

B) Horas y tiempo por evento, costo por evento con relación a mantenimiento (eventos o ciclos por sistema, línea, máquina o equipo).

C) Horas y tiempo por evento, costo por evento con relación a la calidad del servicio (por evento o ciclo, entrada, salida).

D) Horas perdidas por evento negativo, costo imputable por evento negativo o horas y tiempo de intervención de seguridad e higiene laboral (rediseño de procesos, charlas, asesorías, atención de consultas).

E) Costo imputable por evento negativo u horas y tiempo por intervención de seguridad e higiene ambiental (inspecciones, atención de consultas, restituciones).

4.2 Establecimiento de estándares de excelencia por referenciación:

4.2.1 **Compararse con sí mismo:** Analizar el desempeño y evolución de las unidades funcionales a través de tiempo y contrastar el desempeño en cada etapa.

4.2.2 **Compararse con los competidores líderes del ramo, según sea el caso:** Analizar las capacidades y el desempeño funcional en contraste con dos o tres competidores claves del ramo, es importante contemplar que este proceso se pueda implementar por niveles, primero locales y en segundo nivel con empresas líderes a nivel nacional.

4.2.3 **Compararse las unidades funcionales por separado con el mejor de su clase:** Analizar el desempeño de una función interna y se compara con aquella organización que muestre el mejor desempeño en esa función específica. Esta comparación no se limita a los competidores en la misma rama, puede llevarse a cabo con empresas de otro sector productivo que haya demostrado y sea reconocido por su excelencia en la función a contrastar.

5. Definiciones

Imputable:

Atribuir a una persona la responsabilidad de un delito, una culpa o una falta.

Verificación:

Comprobación de la autenticidad o verdad de una cosa.

Desempeño:

Realización, por parte de una persona, un grupo o una cosa, de las labores que le corresponden.

6. Modificaciones

“No aplica” (00)

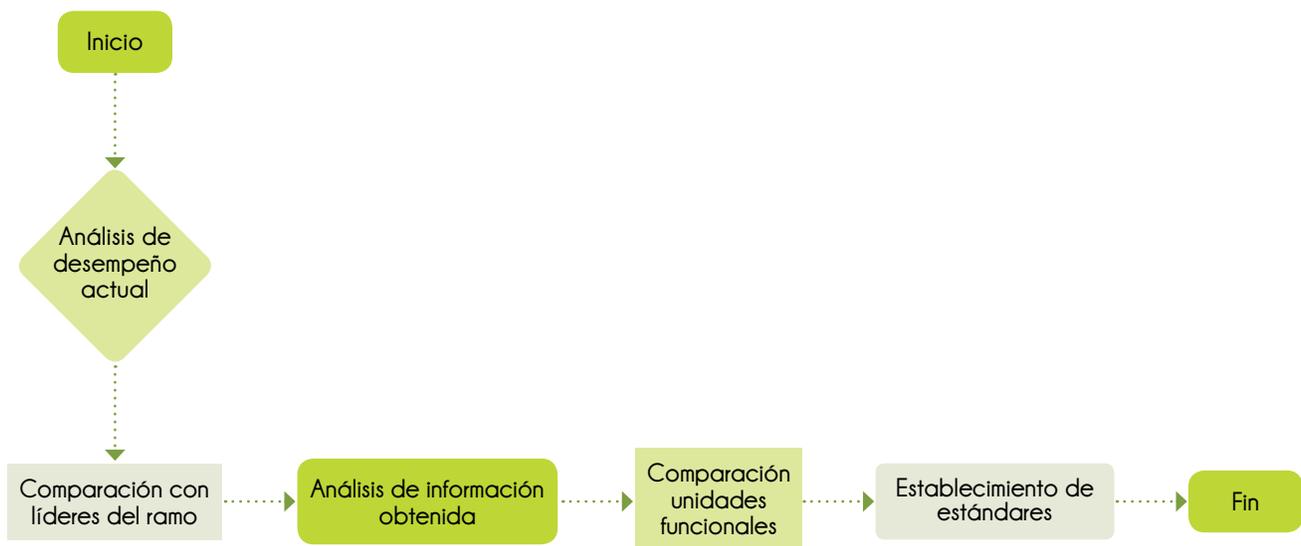
7. Distribución

Manual de procedimientos para hoteles

Manual de procedimientos para restaurantes

Manual de procedimientos para agencias de viajes y tour operadores

8. Diagrama de Flujo



9. Ejercicio

ENSAYO PARA ESTABLECER ESTÁNDARES

Es importante analizar la situación y observar las siguientes recomendaciones necesarias para establecer los estándares de medición.

- A) ¿Cuantificar las relación del número de eventos establecidos exitosamente con los deficientes?
- B) Medir los tiempos de desarrollo de las tareas, eliminando el tiempo mas corto y el mas tardío; centrándose en el promedio observado?
- C) Estimar influencias ambientales como frio, calor, lluvia etc. Que puedan afirmativamente sesgar el desempeño esperado.
- D) Contemplar porcentaje de desperdicios en la utilización de recursos materiales, siempre y cuando no salga del promedio estimado.
- E) Hacer una comparación con los líderes del ramo, tomando en cuenta las diferencias existentes, ofreciendo números que sean de referencia.

Es importante establecer tiempos o fechas para hacer las mediciones intermedias con el objeto de hacer las correcciones necesarias para alcanzar la estimación inicial (llevar un archivo de datos).

Al igual que los objetivos, deben ser claros, individuales y establecerse por escrito, evitará la subjetividad o el sentimiento de persecución cuando no se alcance la meta.

Procedimiento: Para evaluación de desempeño

V.2 Evaluación de Desempeño

1. Objetivo

Establecer cómo los colaboradores están desempeñando el cargo dentro de la organización, reconociéndose como un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización y no como un fin. Buscando encontrar oportunidades de reconocimiento a la labor y conocer las necesidades de mejora.

2. Alcance

Es aplicable a toda la organización, inclusive puede modificarse para medir el desempeño de una máquina o activo que trabaje directamente en el desarrollo de los servicios ofrecidos. No se debe restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional de los colaboradores precisando descender a mayor nivel de profundidad y encontrar las causas y estableciendo perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

3. Responsabilidad

3.1 Es responsabilidad de la dirección administrativa tener conocimiento de la actuación de los colaboradores en la organización.

3.2 Es responsabilidad de la dirección administrativa planear los cambios necesarios para corregir el desempeño no satisfactorio del colaborador, informándole las causas de los cambios y el por qué de las modificaciones.

4. Acciones

4.1 Definir de la siguiente lista de control los indicadores para la construcción de cuestionario para evaluar el desempeño de los colaboradores:

4.1.1 Relaciones con otras personas:

- A) Excepcionalmente bien aceptado
- B) Trabaja bien con otros
- C) Va más allá de lo satisfactorio
- D) Trabaja mal con los demás.

4.1.2 Juicio:

- A) Excepcionalmente maduro
- B) Por encima de la media al tomar decisiones
- C) Generalmente toma decisiones correctas
- D) Muchas veces peca de tener juicios inadecuados
- E) Evaluación negativa

4.1.3 Habilidad para aprender:

- A) Aprende velozmente.
- B) Aprende con un mínimo de supervisión.
- C) Aprendizaje medio.
- D) Algo lento para aprender.
- E) Evaluación negativa.

4.1.4 Atención al cliente o consumidor:

- A) Sumamente adecuado a las necesidades.
- B) Brinda apoyo y es entusiasta.
- C) Satisfactorio.
- D) Inconsistente.
- E) Evaluación negativa.

4.1.5 Negociación/solución de problemas:

- A) Excelente uso de los recursos.
- B) Identifica claramente problemas y soluciones.
- C) Requiere apoyo y supervisión.
- D) Incapaz de resolver conflictos o problemas.

4.1.6 Actitud y desenvolvimiento en el trabajo:

- A) Enorme entusiasmo.
- B) Muy interesado y productivo.
- C) No mucha iniciativa.
- D) Algo indiferente hacia los demás.
- E) Evaluación negativa.

4.1.7 Independencia:

- A) Completamente independiente.
- B) Autonomía por encima de la media.
- C) Generalmente independiente.
- D) Algunas veces omiso o descuidado.
- E) Evaluación negativa.

4.1.8 Calidad de trabajo:

- A) Trabajo excelente.
- B) Muy bueno.
- C) Calidad media.
- D) Debajo de la media.
- E) Calidad inferior.
- F) Evaluación negativa.

4.1.9 Trabajo con la diversidad:

- A) Respeto y atención a las diferencias culturales.
- B) Reconoce patrones propios y de otros.
- C) Satisfactorio.
- D) Necesita mejorar.
- E) Falta de voluntad para aceptar a otros.

4.1.10 Puntualidad:

- A) Excelente puntualidad.
- B) Satisfactoria.
- C) Regular.
- D) Evaluación negativa.

4.2 Hacer una comparación de los resultados obtenidos en el cuestionario contra los estándares establecidos con antelación, cuidando de no caer en observaciones subjetivas que desvíen la apreciación.

4.2.1 Utilizar frases descriptivas que definan con precisión cada estándar establecido.

4.2.2 Evitar caer en el Efecto de Halo entendido como la influencia que produce la impresión general que se tiene de un evaluado y se puede considerar a la hora de evaluar cada factor.

4.2.3 Impedir la tendencia a evaluar todos los factores de la misma manera, provocando que todos merezcan la misma calificación.

4.2.4 Medir con la misma medida a los colaboradores no siendo muy riguroso o benevolente.

4.2.5 No evaluar según diferencias individuales, como edad, raza o sexo, que puedan afectar la evaluación.

4.3 Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado, dándole a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, buscando que pueda alcanzar los objetivos plenamente, mediante la entrevista que cubra los siguientes aspectos:

4.3.1 Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo, comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño buscando con ello dar la oportunidad al evaluado de conocer y aprender lo que el jefe inmediato superior espera en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, así como explicar las razones de esos estándares de desempeño.

4.3.2 Dar al evaluado una idea clara de cómo desempeña (retroalimentación) el trabajo, destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares de desempeño esperados. En algunos casos, el evaluado considera subjetivamente, que está trabajando bien o tiene una idea distorsionada respecto al desempeño ideal.

4.3.3 Discutir (evaluador y evaluado) las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, comprendiendo cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas tomadas para conseguir esa mejoría.

4.3.4 Crear relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, buscando hablar francamente sobre el trabajo, cómo lo está desarrollando y cómo podría mejorarlo o incrementarlo, es importante alcanzar la intensa comprensión de persona a persona como factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sólidas.

4.3.5 Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben asesoría planeada y orientada.

4.4 Presentar los hechos y lograr que el evaluado, al terminar la entrevista salga persuadido de la determinación para desarrollarse y ajustar su desempeño en el nivel exigido, así como los aspectos positivos y negativos de su desempeño.

4.5 No dejar pasar por alto que todo evaluado tiene aspiraciones y objetivos personales y, por más elementales que sean sus funciones dentro de la organización, debe ser considerado una persona individual y diferente de las demás.

4.6 El desempeño debe ser evaluado únicamente en función del trabajo del evaluado, así como de la orientación y las oportunidades que recibió de la organización y de sus superiores.

5. Definiciones

Excepcionalmente:

Extraordinariamente.

Juicios:

Facultad de pensar y juzgar las situaciones y circunstancias para distinguir lo positivo de lo negativo.

Omiso:

Negligente y descuidado

6. Modificaciones

“No aplica” (00)

7. Distribución

Manual de procedimientos para hoteles

Manual de procedimientos para restaurantes

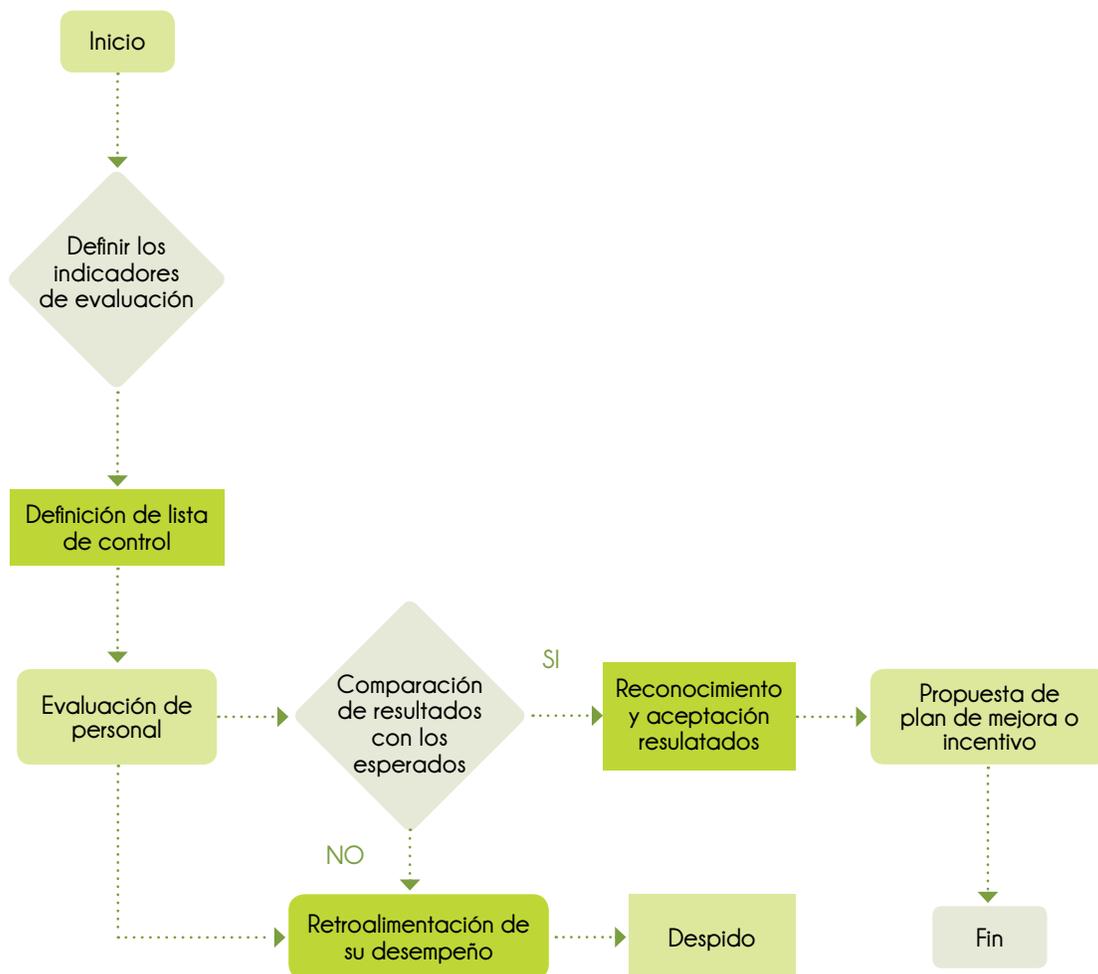
Manual de procedimientos para agencias de viajes y tour operadores

Formato de Evaluación de Desempeño

Logotipo	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN					Puntos
	Evaluación del empleado					
	Nombre completo:		Fecha:			
	Departamento:		No. de correlativo:			
FACTOR DE EVALUACIÓN	Grado					Puntos
	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Relaciones con otras personas	Trabaja mal con los demás	Dificultad para trabajar con los demás	Va más allá de lo satisfactorio	Trabaja bien con otros	Excepcionalmente bien aceptado	
FACTOR DE EVALUACIÓN	Grado					Puntos
	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Juicio	Evaluación negativa	Muchas veces peca de tener juicios inadecuados	Generalmente toma decisiones correctas	Por encima de la media al tomar decisiones	Excepcionalmente maduro	
FACTOR DE EVALUACIÓN	Grado					Puntos
	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Habilidad para aprender	Evaluación negativa	Algo lento para aprender	Aprendizaje medio	Aprende con un mínimo de supervisión	Aprende velozmente	
FACTOR DE EVALUACIÓN	Grado					Puntos
	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Atención al cliente o consumidor	Evaluación negativa	Inconsistente	Satisfactorio	Brinda apoyo y es entusiasta	Sumamente adecuado a las necesidades	
FACTOR DE EVALUACIÓN	Grado					Puntos
	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Negociación /solución de problemas	Incapaz de resolver conflictos o problemas	Requiere de apoyo y supervisión	Identifica claramente problemas	Identifica claramente soluciones	Excelente uso de los recursos	
FACTOR DE EVALUACIÓN	Grado					Puntos
	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Actitud y desenvolvimiento en el trabajo	Evaluación negativa	Algo diferente hacia los demás	No mucha iniciativa	Muy interesado y productivo	Enorme entusiasmo	
FACTOR DE EVALUACIÓN	Grado					Puntos
	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Independencia	Evaluación negativa	Algunas veces omiso o descuidado	Generalmente independiente	Autonomía por encima de la media	Completamente independiente	

FACTOR DE EVALUACIÓN	Grado					Puntos
	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Calidad de trabajo	Evaluación negativa	Debajo de la media	Calidad media	Muy bueno	Trabajo excelente	
FACTOR DE EVALUACIÓN	Grado					Puntos
1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15		
Trabajo con diversidad	Falta voluntad para aceptar a otros	Necesita mejorar	Satisfactorio	Reconoce patrones propios y de otros	Respeto y atención a las diferencias culturales	
FACTOR DE EVALUACIÓN	Grado					Puntos
1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15		
Puntualidad	Evaluación negativa	Regular	Eventualmente	Satisfactoria	Excelente puntualidad	

8. Diagrama de Flujo



CRITERIOS A VERIFICAR	SI	NO	N/A	Puntos
I CRITERIOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL				
I.1 MISIÓN				
I.1.1 Define el servicio que se presta y que necesidades se satisfacen				
I.1.2 ¿Se incluye a los clientes que se dirige?				
I.1.3 ¿Se incluye el mercado geográfico que atiende?				
I.1.4 ¿Esta expresada en verbos infinitivos?				
I.1.5 ¿Esta conjugada en tiempo presente?				
I.1.6 ¿Es breve?				
I.1.7 ¿Fácil de recordar? alcanzable y motivadora para todos los colaboradores				
I.1.8 Todos los empleados conocen la misión de la empresa				
I.2 VISIÓN				
I.2.1 ¿Está definida hacia el futuro?				
I.2.2 ¿Es realista?				
I.2.3 ¿Presupone el alcance de la misión, valores?				
I.2.4 ¿Es corta?				
I.2.5 Fácil de recordar?				
I.2.6 ¿Esta expresada en verbos infinitivos?				
I.2.7 ¿Esta conjugada en tiempo presente?				
I.2.8 ¿Enmarca el logro de aspiraciones comunes?				
I.2.9 ¿Fomenta el nivel de compromiso?				
I.2.10 Conocen los empleados la Visión				
I.3 POLÍTICAS				
I.3.1 ¿Existe políticas generales y particulares por áreas?				
I.3.2 ¿Se encuentran políticas por escrito?				
I.3.3 Política para el cliente interno				
I.3.4 Política para el cliente externo (servicio)				
I.3.5 Política de pagos				
I.3.6 Política de seguridad				
I.3.7 ¿Las políticas son claras y están redactadas de una forma que no se confunda lo establecido?				
I.3.8 ¿Son claras y precisas?				
I.3.9 Conocen todos los empleados las políticas de la empresa				

CRITERIOS A VERIFICAR	SI	NO	N/A	Puntos
I CRITERIOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL				
I.4 PROCEDIMIENTOS				
I.4.1 ¿Cuenta con un manual de procedimientos?				
I.4.2 ¿Los procedimientos se encuentran por área?				
I.4.3 ¿Existe sistemas y procedimientos formales y documentados para el control operativo?				
I.4.4 ¿Son adecuados y suficientes?				
I.4.5 ¿Dan a conocer el orden y secuencia para realizar las tareas?				
I.4.6 ¿Marcan el tiempo para realizar las tareas?				
I.4.7 Definen el resultado esperado de las actividades que se muestran en los procedimientos?				
I.4.8 Los procedimientos que se elaboran tienen diagramas de flujo?				
I.4.9 Como se dan a conocer los procedimientos?				
I.5 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS				
I.5.1 Cuenta con descripción técnica de cada puesto en el área				
I.5.2 ¿La descripción de funciones está acorde con la estructura y organización?				
I.5.3 ¿Cumple con la función de recolección y organización de información de cada puesto?				
I.5.4 ¿Define y limita las actividades de cada colaborador?				
I.5.5 La descripción técnica de puesto cuenta con:				
A) Nombre del puesto				
B) Número de plazas				
C) Clave o Código				
D) Ubicación física y administrativa				
E) Tipo de contratación (temporal o indefinida)				
I.5.6 Define las relaciones de autoridad con:				
A) Jefe inmediato				
B) Subordinados directos				
I.5.7 Están claramente definidas todas las funciones de cada uno de los puestos				
I.5.8 Están definidas las responsabilidades de cada puesto según función				
I.5.9 Esta especificada la comunicación que tiene cada puesto con otros puestos				
I.5.10 ¿Cuenta con perfil de puesto?				
I.5.11 Especifica los conocimientos del puesto y experiencia necesaria				
I.5.12 Enumera las habilidades necesarias (aptitudes mentales y cognitivas innatas)				

CRITERIOS A VERIFICAR	SI	NO	N/A	Puntos
I CRITERIOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL				
I.6 ORGANIGRAMA				
I.6.1 Se encuentra con un Organigrama general de la empresa				
I.6.2 Existencia de un organigrama general				
I.6.3 Existencia de un organigrama específico por áreas				
I.6.4 Cumple con criterios de elaboración:				
A) Rectángulos con dimensiones semejantes				
B) Líneas de conexión que representan las relaciones existentes entre puestos				
C) Grosor en la líneas de conexión				
D) Fecha de realización				
E) Responsable de estructuración				
F) Responsable de revisión-autorización				
I.6.5 Es mostrado a todos los colaboradores				
I.6.6 Grado en que se consulta por parte de los empleados				
I.6.7 El organigrama muestra las funciones y jefes directos				
I.6.8 Se agrupan las actividades de los trabajadores en el organigrama tomando en cuenta el número y carga de trabajo				
I.6.9 Es adecuada la estructura de organización tomando en cuenta el tamaño de la empresa?				
I.6.10 ¿Están claramente definidos las funciones, responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?				
I.7 SELECCIÓN				
I.7.1 Cuenta con formato establecido de solicitud de empleo				
I.7.2 La solicitud de empleo requiere información de:				
A) Datos personales				
B) Escolaridad				
C) Especialización				
D) Experiencia				
E) Referencias de trabajo				
I.7.3 ¿Llenan los aspirantes la solicitud de empleo completa?				
I.7.4 ¿Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores?				
I.7.5 ¿Se solicita examen médico del aspirante?				
I.7.6 ¿Se hacen pruebas psicométricas?				
I.7.7 ¿Los jefes inmediatos hacen pruebas prácticas?				

CRITERIOS A VERIFICAR	SI	NO	N/A	Puntos
I CRITERIOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL				
I.7 SELECCIÓN (Continuación)				
II.7.8 Existen un documento que tenga estructurada la oferta de empleo que contenga:				
A) Sueldo ofrecido				
B) Beneficios y prestaciones				
C) Horario de trabajo o jornada laboral				
D) Responsabilidades y derechos				
E) Se tiene un modelo para entrevistar al aspirante				
I.8 CONTRATACIÓN				
I.8.1 Existencia de periodo de prueba				
I.8.2 Se cuenta con contratos de trabajo de la empresa para al aspirante				
I.8.3 Dentro del contenido del contrato se establece:				
A) Puesto a desempeñar				
B) Funciones especifica del futuro empleado				
C) Lugar donde realizará las tareas				
D) Sueldo a devengar				
E) Forma y lugar de pago				
F) Atribuciones y responsabilidades				
I.8.4 Cuenta con archivo de expedientes que tenga:				
A) Información personal, antecedentes y justificación de contratación				
B) Fechas de ingreso				
C) Nivel de salario				
D) Periodo de contratación				
E) Faltas y permisos				
F) Altas y bajas en el IGSS				
G) Administración de vacaciones				
I.9 INDUCCIÓN				
I.9.1 Cuenta con programa de inducción que dé a conocer el puesto que va a desempeñar				
I.9.2 Se le da información de la empresa al nuevo empleado				
I.9.3 Cuenta con material para la inducción				
I.9.4 Se realiza un recorrido por toda la empresa				
I.9.5 Se tiene estipulado tiempo requerido para el proceso de inducción				
I.9.6 Se presenta al personal de nuevo ingreso con todos sus compañeros de trabajo				

CRITERIOS A VERIFICAR	SI	NO	N/A	Puntos
I CRITERIOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL				
I.9 INDUCCIÓN (Continuación)				
I.9.7 ¿Se cuenta con un programa para dar a conocer la historia, evolución y desarrollo de la empresa a través del tiempo?				
I.9.8 Cuenta la empresa con Manuales de:				
A) Se cuenta con Manual de Bienvenida				
B) Se entrega el manual al nuevo empleado donde se establezca su puesto y tareas a desarrollar				
I.10 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO				
I.10.1 Se cuenta con alguna capacitación fuera o dentro de la empresa para los empleados				
I.11 COMUNICACIÓN				
I.11.1 ¿Se les informa constantemente a los empleados de las actividades, logros o datos de importancia de la empresa? ¿Cómo?				
I.11.2 Cuentan con un programa de incentivos para empleados				
I.11.3 Se realizan actividades de reconocimiento para los trabajadores por su desempeño				
I.11.4 Se realizan reuniones mensuales, semestrales entre otros para relacionarse con el personal y ver avances (Minutas de Reunión)				
I.12 LIDERAZGO				
I.12.1 Se realiza una evaluación de opinión de empleados respecto al jefe de área				
I.12.2 Se cuentan con evaluaciones por áreas de trabajo en la empresa				
I.12.3 Se cuenta con una encuesta sobre el clima laboral percibido de la empresa				
I.12.4 Existe un método de evaluación de desempeño				
I.13 CONTROL				
I.13.1 Se cuenta con formatos en áreas específicas de la empresa para supervisar las operaciones				
I.13.2 Se utilizan los manuales de descripción de puesto para controlar el desempeño en la realización de las tareas				
I.13.3 Se mide el tiempo en que se realizan las tareas del personal				
I.13.4 Existe un programa de retroalimentación para corregir desviaciones?				
I.14 IMAGEN CORPORATIVA				
I.14.1 Cuenta con papelería con el logotipo de la empresa:				
a. Hojas membretadas				
b. Facturas				
c. Toda la Papelería que se le da al cliente en general				
I.14.2 Las Oficinas cuentan con el logotipo de la empresa				



Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-
7° Av. 1-17 zona 4, Centro Cívico
Programa de Calidad Turística
Tel 2421-2800 ext. 4130
e-mail: calidad.turistica@inguat.gob.gt
www.visitguatemala.com   
www.geovisitguatemala.com

