

**Instituto Tecnológico de Costa Rica
Sede Regional San Carlos**

Escuela de Administración de Empresas



Hotel Volcano Lodge

**“Manual de Procedimientos del Departamento de
Recepción y Reservación y Manual de Puestos para el
Hotel Volcano Lodge en La Fortuna de San Carlos”**

**Práctica de especialidad para optar por el grado de
bachillerato en Administración de Empresas**

Hanzie Castro Corrales

**Profesor Asesor:
Ronny Rodríguez Barquero**

Santa Clara, San Carlos. Enero de 2004.

AGRADECIMIENTO

Mis gracias infinitas a Dios, porque hoy estoy escribiendo estas palabras, por todos los regalos que me has dado, por haber puesto en mi camino personas tan especiales.

Al Presidente de Inversiones Turísticas La Palma, don Asdrúbal Castro Miranda y su estimable familia, así como a la Gerente General de Hotel Volcano Lodge, Srta. Gabriela Mora Córdoba y al personal de todo el hotel; a todos ellos gracias por la confianza depositada en mí, por la ayuda que brindaron en un momento tan trascendental de mi vida.

Al personal del Instituto Tecnológico de Costa Rica, en especial a todos aquellos profesores con los cuales tuve el agrado de recibir lecciones, y por supuesto a Rony Rodríguez Barquero, profesor asesor, por su apoyo incondicional y desinteresado en la consecución de este trabajo.

DEDICATORIA

En el corto recorrido de mi vida me he dado cuenta de que Dios nos pone en el camino a todo tipo de personas, algunas pasan a ser parte fundamental en la construcción de nuestro futuro, y es a esas personas deseo dedicar el presente trabajo:

- *A mis madres Nelly, Zaira, Noemy y a mi padre Adrián; por su esfuerzo para que yo pudiera tener una educación de calidad, y por enseñarme a no rendirme. Por su amor, por sus consejos, por sus sacrificios, por traerme a esta vida y darme lo que estuvo a su alcance, con tal de que yo siguiera adelante.*
- *A mis familias, Castro Corrales y Acuña Cedeño.*
- *A las familias Villegas Carrión y Quirós Corrales, por haberme tratado como uno más de los suyos, por haber estado al tanto de mi vida y haberme aconsejado y apoyado en todo este tiempo. A ellos mi más profundo cariño y agradecimiento.*
- *A todos mis amigos, y cuando digo amigos me refiero a todos los que me han ayudado a sortear diferentes etapas de la vida y han estado ahí, dando su granito de arena para el desarrollo de mi vida.*

“... esto no hubiera sido nada sin ustedes, y toda aquella gente que estuvo alrededor, algunos siguen hasta hoy... GRACIAS TOTALES...”

“La verdadera educación consiste en obtener lo mejor de uno mismo. ¿Qué otro libro se puede estudiar mejor que el de la Humanidad?”

Mahatma Gandhi,
Político y pensador indio
1869 – 1948

Castro, H. 2004. Manual de Procedimientos del Departamento de Recepción y Reservación y Manual de Puestos para el Hotel Volcano Lodge en La Fortuna de San Carlos. Trabajo final de graduación. Escuela de Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Sede Regional San Carlos. 174p.

RESUMEN

El presente trabajo propone brindar a la administración de Volcano Lodge, herramientas necesarias para el desarrollo de la empresa en su ámbito administrativo, de aquí surgen el Manual de Procedimientos para el área de Reservaciones y Recepción, así como el Manual de Puestos del Hotel.

El Manual de Procedimientos contiene la información necesaria para que el personal de Recepción y Reservaciones de Volcano Lodge pueda manejar con mayor exactitud algunas situaciones que se podrían presentar en la Recepción, así como el Manual de Puestos da una guía clara de qué características debe tener y cuáles funciones debe desempeñar el personal más indicado para la empresa.

ABSTRACT

The present report proposes to offer to Volcano Lodge administration, necessary tools for the development of the company in its administrative atmosphere, at this point arise the Manual of Procedures for the area of Frontdesk and Reservations, also the Manual of Personnel of the Hotel.

The Manual of Procedures contains information necessary that the personnel from the area of Frontdesk and Reservations of Volcano Lodge can handle with greater exactitude some situations than they could themselves to face in the Frontdesk as the Manual of Positions gives one clear guide of the most indicated personnel for the company.

Palabras clave: Procedimientos, puestos, manual, Hotel Volcano Lodge.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1.- ASPECTOS GENERALES DEL TRABAJO	4
1.1.- OBJETIVOS	5
1.1.1.- Objetivo general	5
1.1.2.- Objetivos específicos.....	5
1.2.- TIPO DE INVESTIGACIÓN	5
1.3.- PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	6
1.3.1.- Introducción y conocimiento general de la empresa y de las actividades	6
1.3.2.- Formulación del plan de trabajo	6
1.3.3.- Confección del marco teórico	6
1.3.4.- Recolección de la información.....	7
1.3.5.- Realización del trabajo de campo.....	7
1.3.6.- Disposiciones para el análisis y la evaluación de la información recopilada	7
1.3.7.- Planteamiento de conclusiones y recomendaciones	8
CAPÍTULO 2.- ASPECTOS ORGANIZACIONALES	9
2.1.- ASPECTOS GENERALES	10
2.1.1.- Razón Social	10
2.1.2.- Figura Jurídica.....	10
2.1.3.- Presidencia.....	10
2.2.- ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	10
2.2.1.- Visión del Hotel Volcano Lodge.....	10
2.2.2.- Misión del Hotel Volcano Lodge	11
2.2.3.- Actividades que realiza.....	11
2.2.4.- Organigrama de la empresa	11
2.2.5.- Descripción de los órganos de Volcano Lodge.....	12
2.3.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y SERVICIOS OFRECIDOS.....	13
CAPÍTULO 3.- ELEMENTOS TEÓRICOS	15
3.1.- CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	16
3.2.- ACTIVIDADES Y DEFINICIONES DE LA ADMINISTRACIÓN	17
3.2.1.- Concepto de Planeación	17
3.2.2.- Concepto de Organización	18
3.2.3.- Concepto de Coordinación	18
3.2.4.- Concepto de Comunicación.....	19

3.2.5.-	Concepto de Dirección	19
3.2.6.-	Concepto de Sistemas	20
3.2.7.-	Concepto de Métodos	21
3.2.8.-	Concepto de Políticas.....	21
3.2.9.-	Manual administrativo.....	21
3.2.10.-	Control.....	22
3.2.11.-	Sistema de control administrativo.....	22
3.3.-	CONCEPTO DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	25
3.3.1.-	Actividades del Análisis Administrativo.....	25
3.3.2.-	Objetivos de Análisis Administrativo.....	26
3.3.3.-	Ventajas del personal de análisis Administrativo.....	27
3.3.4.-	Dificultades en trabajo de Análisis Administrativo	27
3.3.5.-	Unidades de análisis administrativo y el estudio del trabajo.....	28
3.3.6.-	Herramientas del Análisis Administrativo	29
3.4.-	LOS PROCEDIMIENTOS	31
3.4.1.-	Importancia de los procedimientos	32
3.4.2.-	Responsabilidades en relación con los procedimientos	32
3.4.3.-	Responsabilidades de los altos funcionarios de la compañía	34
3.4.4.-	Estimaciones de los procedimientos	35
3.4.5.-	Lineamientos empleados en el estudio y optimización de un proceso	36
3.5.-	MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.....	37
3.5.1.-	Objetivos de los manuales de procedimientos	37
3.5.2.-	Justificación de un manual de procedimientos	38
3.5.3.-	Clasificación de los Manuales de operación.....	39
3.5.4.-	Elementos integrantes de los manuales de procedimientos.....	39
3.6.-	DEFINICIÓN DE FLUXOGRAMAS (DIAGRAMAS DE FLUJO)	41
3.6.1.-	Clasificación de los fluxogramas	41
3.6.2.-	Símbolos empleados en los diagramas de flujo	43
3.6.3.-	Utilización de las formas.....	44
3.7.-	MANUALES DE PUESTOS	45
3.7.1.-	Análisis y Descripción de Puestos.....	46
3.7.2.-	Objetivos del Análisis y Descripción de Puestos	48
3.7.3.-	Importancia de un Análisis y Descripción de Puestos	49
3.7.4.-	Principales usos del Análisis y Descripción de Puestos	49
3.7.5.-	Componentes de una Descripción de Puestos.....	51
3.7.6.-	Mantenimiento del Manual de Puestos.....	53
CAPÍTULO 4.-	PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN Y RESERVACIONES.....	55
4.1.-	IDENTIFICACIÓN.....	56

4.1.1.-	Nombre de la empresa	56
4.1.2.-	Procedimientos considerados.....	56
4.1.3.-	Lugar y fecha de elaboración	56
4.1.4.-	Responsable.....	56
4.2.-	INTRODUCCIÓN.....	56
4.3.-	PROCEDIMIENTOS	58
4.3.1.-	Reservación a agencias	58
4.3.2.-	Reservación a cliente directo.....	66
4.3.3.-	Registro de entrada de huésped	74
4.3.4.-	Registro de salida de huéspedes	81
4.3.5.-	Venta de tours	91
CAPÍTULO 5.- MANUAL DE PUESTOS DE VOLCANO LODGE.....		97
5.1.-	PRESENTACIÓN.....	98
5.2.-	CONTENIDO DEL MANUAL DE PUESTOS	98
5.3.-	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	99
1.	Gerente general.....	99
2.	Jefe de recepción y reservaciones	103
3.	Encargado de recepción y reservaciones.....	107
4.	Jefe de limpieza y lavandería	111
5.	Encargado de lavandería	114
6.	Mucama.....	117
7.	Misceláneo	120
8.	Jefe de mantenimiento y piscinas.....	123
9.	Encargado de mantenimiento general.....	126
10.	Jardinero.....	129
11.	Oficial de seguridad.....	132
CAPÍTULO 6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		135
CONCLUSIONES		136
Con respecto a los procedimientos del Departamento de Recepción y Reservaciones		136
Con respecto al manual de puestos		137
RECOMENDACIONES.....		138
Con respecto a los procedimientos del Departamento de Recepción y Reservaciones		138
Con respecto al manual de puestos		139
CAPÍTULO 7.- LITERATURA CITADA		140
LIBROS		141
ANTOLOGÍAS		141

TRABAJOS DE GRADUACIÓN.....	141
APÉNDICES	142
ANEXOS	155

INDICE DE TABLAS

Tabla 4.1. Propuesta de Procedimiento de Reservación a Agencias.....	60
Tabla 4.2. Propuesta de Procedimiento de Reservación a Cliente Directo	67
Tabla 4.3. Propuesta de Procedimiento de Registro de Entrada de Huésped	75
Tabla 4.4. Propuesta del Procedimiento de Registro de Salida de Huéspedes	83
Tabla 4.5. Propuesta de Procedimiento de Venta de Tours.....	93

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Organigrama estructural para el Hotel Volcano Lodge.	11
Figura 2.2. Vista Interior de las Habitaciones.....	15
Figura 2.3. Vista de Piscinas y habitaciones Volcano Lodge	15
Figura 4.1. Propuesta de Flujograma del Procedimiento de Reservas a Agencia.....	62
Figura 4.2. Propuesta de Flujograma del Procedimiento de Reservación a Cliente Directo	70
Figura 4.3. Propuesta de Flujograma del Procedimiento de Registro de Entrada de Huésped	77
Figura 4.4. Propuesta del Flujograma del Procedimiento de Registro de Salida de Huéspedes	85
Figura 4.5. Propuesta de Flujograma del Procedimiento de Venta de Tours	94

INTRODUCCIÓN





En el área de la Fortuna de San Carlos por mucho tiempo las actividades turísticas estuvieron controladas por las familias del lugar. Esto funcionó hasta que el desarrollo del sector se salió de las manos de una simple administración dueño – empleado. Es en este punto donde los destinos turísticos de mayor importancia empiezan a optar por una administración más eficiente de sus tareas.

Es ahí donde nace la importancia de profesionalizar las organizaciones, y aunque esto se ha venido realizando, y ya se puede encontrar en la mayoría de los hoteles gerencias y jefaturas para las distintas organizaciones, aún falta mucho por hacer. Ejemplos de tareas pendientes son: documentación de las actividades; confección de manuales de puestos y procedimientos; realización de estudios de mercado y costos; en fin, una serie de trabajos en procura de que las actividades sean más ordenadas y eficientes.

Ante esta situación, el Hotel Volcano Lodge se plantea un problema que requiere pronta solución: ¿Cuáles son las descripciones y los flujogramas de los procedimientos necesarios en las actividades que se realizan en el Departamento de Recepción y Reservación, así como el manual de puestos de esta organización?

Muchas de las empresas que se dedican a la actividad turística en el área de La Fortuna han pasado por una transición de la empresa familiar a empresas con una estructura administrativa más formal; el Hotel Volcano Lodge no es la excepción. El problema radica en que las personas que trabajan en esa estructura por sus múltiples ocupaciones, y más que todo por limitación de tiempo, no han podido documentar por escrito lo que han realizado en la práctica. En otros casos, los procedimientos no han podido ser establecidos con exactitud, o bien, se han vuelto obsoletos o no se ajustan a las nuevas necesidades de la empresa.





Lo mismo ha sucedido con la descripción de los puestos, que si bien se manejan en la práctica, no se encuentran detallados en una herramienta que ayude al encargado del reclutamiento, la selección, retribución y evaluación del personal a la hora de trabajar con los colaboradores en los distintos puestos; además aunque si se sabe que hay un perfil determinado para cada puesto, no se ha determinado si es el ideal para el Hotel Volcano Lodge.

En el presente documento el lector podrá encontrar las siguientes secciones:

- El **Capítulo 1**, denominado **Aspectos generales del trabajo**, en el que además de plantear los objetivos general y específicos, se describe el procedimiento metodológico empleado para llevar a cabo el trabajo.
- El **Capítulo 2**, denominado **Aspectos Organizacionales**, el cual pretende dar una idea general de la organización Volcano Lodge para un mejor entendimiento del trabajo.
- El **Capítulo 3**, denominado **Elemento Teóricos**, creado con el fin de ubicar al lector con la teoría necesaria para hacer frente al trabajo.
- El **Capítulo 4**, denominado **Procedimientos del Departamento de Recepción y Reservaciones**, el cual es la primera parte en el desarrollo del trabajo y pretende brindar una propuesta de Manual de Procedimientos para el área determinada anteriormente.
- El **Capítulo 5**, denominado **Manual de Puestos de Volcano Lodge**, es el segundo punto dentro del desarrollo de este trabajo y pretende dar una idea necesaria para el diseño de los cargos de la empresa Volcano Lodge.
- En las **Conclusiones y Recomendaciones**, se brindan ambos enfoques desde el punto de vista de los Procedimientos y desde el Manual de Puestos, de esta forma se espera que los resultados sean acorde al alcance del trabajo.



CAPÍTULO 1.- ASPECTOS GENERALES DEL TRABAJO





1.1.- OBJETIVOS

En vista del problema reseñado en la introducción, y considerando la importancia de resolverlo, el presente trabajo se plantea un objetivo general muy concreto:

1.1.1.- Objetivo general

- Determinar y describir los procedimientos necesarios en las diferentes actividades que se realizan en el Departamento de Recepción del Hotel Volcano Lodge, así como elaborar el manual de puestos de la organización.

1.1.2.- Objetivos específicos

Específicamente se pretende:

- Elaborar un Manual de los Procedimientos desarrollados en el Departamento de Recepción del Hotel Volcano Lodge.
- Diseñar una herramienta que permita la recolección de la información relacionada con los puestos del Hotel Volcano Lodge.
- Elaborar un Manual de Puestos para el Hotel Volcano Lodge.
- Plantear recomendaciones que faciliten el desarrollo de prácticas de mejoramiento continuo para el Hotel Volcano Lodge.

1.2.- TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio es de índole analítico – descriptivo, debido a que principalmente se describen y analizan las labores que se llevan a cabo el Departamento de Recepción y Reservas de la empresa VOLCANO LODGE, así como de los distintos puestos de la organización en su totalidad.





1.3.- PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Para poder realizar el siguiente trabajo se siguió el siguiente procedimiento metodológico:

1.3.1.- Introducción y conocimiento general de la empresa y de las actividades

En este punto lo primordial fue conocer de qué manera operaba la empresa, su estructura, antecedentes históricos, objetivos, características principales, personal, materiales y procedimientos, así como los servicios que brinda dentro de su ubicación geográfica, con el fin de acoplarse al ambiente y clima organizacional y tener la capacidad de proponer la simplificación de las actividades que se realizan y conocer los puestos a profundidad.

1.3.2.- Formulación del plan de trabajo

En esta etapa el objetivo fue trazar el plan de trabajo a seguir durante el espacio cronológico en que se sitúa la investigación. Sirvió para delimitar el estudio realizado, determinando objetivos, instrumentos y división temporal en el cronograma de actividades.

1.3.3.- confección del marco teórico

Para la realización del marco teórico se utilizaron las referencias bibliográficas existentes, trabajos realizados en los cursos de Análisis Administrativo y Administración de Recursos Humanos de la carrera de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica.



1.3.4.- Recolección de la información

Dado que en la empresa no existía alguna recopilación del tipo de datos que determina la investigación, se trabajó directamente en el Departamento de Recepción y Reservas de VOLCANO LODGE. En esta etapa se procedió a investigar de diferentes maneras: mediante entrevistas con el personal de diferentes áreas del hotel, trabajando directamente en las áreas requeridas, observando las distintas actividades que realiza el personal del hotel, y otras semejantes. En algunos casos los procedimientos fueron descritos conforme se realizaban, esto por ser ejecutados de forma cotidiana. Todo lo anterior ayudó a la obtención de información primaria.

Para la recolección de información secundaria, se buscó y se consultó la bibliografía ya existente sobre los temas de estudio, además de información proporcionada por investigaciones realizadas anteriormente, así como documentos existentes en la institución que pudieran ser afines al estudio.

1.3.5.- Realización del trabajo de campo

En lo que se refiere al trabajo de campo este se limitó a la descripción, detalle y análisis de las actividades y puestos.

1.3.6.- Disposiciones para el análisis y la evaluación de la información recopilada

En el momento en que se dispuso de la información, se procedió a analizarla de la siguiente manera:

A.- Manual de procedimientos:

La información fue analizada desde el punto de vista del análisis administrativo, esto con el fin de levantar los siguientes procedimientos:

- Reservas a personas directamente
- Reservas a Agencias de Viajes
- Venta de tours





- Chequeo de entrada del cliente
- Chequeo de salida del cliente

Estos procedimientos son los más realizados dentro del Departamento de Recepción y Reservas, analizando la forma en la cual se ejecuta el trabajo, presentando en el documento una mecánica sugerida que haga el proceso más eficiente.

B.- Manual de puestos:

La información fue analizada en función de los recursos humanos y análisis administrativo. De aquí se extrajeron las características de cada uno de los puestos, y los requisitos para ocuparlos. Este manual de puestos tiene alcance a toda la empresa VOLCANO LODGE.

1.3.7.- Planteamiento de conclusiones y recomendaciones

Una vez obtenidos los resultados en los análisis anteriormente citados, se procedió a finalizar con las conclusiones y recomendaciones tomando como guía los objetivos planteados al inicio, y considerando las posibilidades financieras y los recursos con que cuenta VOLCANO LODGE. En esta etapa, su ejecución fue dirigida mediante criterios personales obtenidos durante el estudio y la experiencia del estudiante y el tutor.





CAPÍTULO 2.- ASPECTOS ORGANIZACIONALES





2.1.- ASPECTOS GENERALES

Los aspectos generales más relevantes del Hotel Volcano Lodge son los siguientes:

2.1.1.- Razón Social

La empresa Volcano Lodge es parte de la razón social denominada Inversiones Turísticas La Palma.

2.1.2.- Figura Jurídica

Inversiones Turísticas La Palma es una Sociedad Anónima, en la cual los socios no responden personalmente de las deudas sociales. Tiene carácter mercantil con independencia de su objeto. El cambio de denominación, de domicilio, la sustitución del objeto social, y la reducción de capital, entre otros acuerdos, requieren, para su inscripción, su publicación en la Gaceta y en dos periódicos de gran circulación en el país. Los administradores responderán frente a la sociedad, frente a los accionistas y frente a los acreedores sociales del daño que causen por actos contrarios a la ley o a los estatutos, o por realizarlos sin la diligencia debida.

2.1.3.- Presidencia

Inversiones Turísticas La Palma tiene como característica el ser una empresa de tipo familiar en la cual la responsabilidad de la presidencia recae sobre la persona del señor Asdrúbal Castro Miranda, fundador y principal accionista.

2.2.- ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La empresa enmarca su estrategia en una visión y una misión, y la estructura y actividades necesarias para cumplirlas.

2.2.1.- Visión del Hotel Volcano Lodge

El Hotel define su Visión como sigue:



- Llegar a ser la principal opción de descanso y alojamiento para los turistas, tanto nacionales como extranjeros, que visitan el área de la Fortuna de San Carlos.

2.2.2.- Misión del Hotel Volcano Lodge

El Hotel Volcano Lodge define su Misión como sigue:

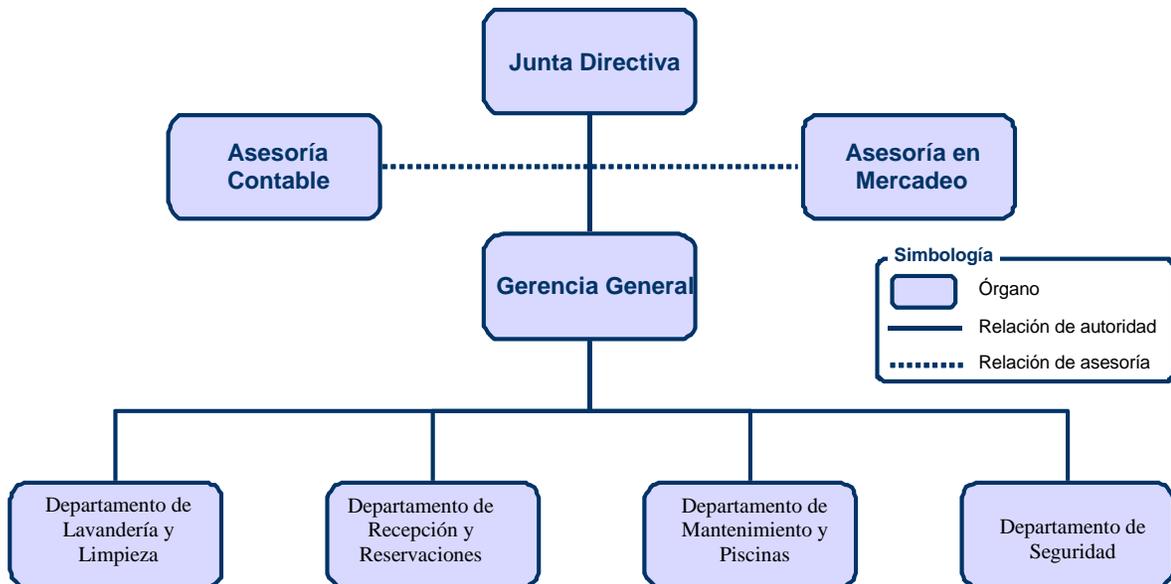
- Brindarle a nuestro huésped el confort y la atención que solo en su propia casa podría disfrutar.

2.2.3.- Actividades que realiza

El hotel tiene a su disposición cuarenta y un habitaciones totalmente equipadas, con una increíble vista panorámica del Volcán Arenal, además de contar con facilidades como piscina, jacuzzi y restaurante, lo cual lo convierte en una excelente opción para el hospedaje de turistas tanto nacionales como extranjeros.

2.2.4.- Organigrama de la empresa

Figura 2.1. Organigrama estructural para el Hotel Volcano Lodge.



Fuente: Elaboración propia.



2.2.5.- Descripción de los órganos de Volcano Lodge

A.- Junta Directiva

La Junta Directiva de Inversiones Turísticas La Palma, tiene a su cargo, el aporte del capital y de la planificación anual, junto con la Gerencia, así mismo toma la representación de la empresa en diversas actividades.

B.- Gerencia General

Es el órgano administrativo por excelencia de la empresa, en sus manos están la planificación, control, coordinación, comunicación y dirección de Volcano Lodge; como parte de sus obligaciones la Gerencia debe asumir en ocasiones la representación de la empresa a sí como velar por el cumplimiento de los objetivos en las diversas áreas del hotel.

C.- Asesoría Contable

Uno de los dos órganos Staff de la empresa, el cual se encarga de manejar la contabilidad de la empresa y por ende es el encargado de preparar todas las responsabilidades contables para la gerencia.

D.- Asesoría Mercadeo

En su calidad asesora éste órgano se encarga de la promoción del Hotel como destino, por lo cual debe velar por la imagen externa del hotel, así como la consecución de clientes a través de sus medios.

E.- Jefatura Lavandería y Limpieza

En sí, ésta área es la encargada por el aseo y el higiene de las instalaciones, para de ésta forma brindar a los huéspedes un sitio de descanso de la mayor calidad.

F.- Jefatura Recepción y Reservaciones

Este órgano, es parte esencial en el cumplimiento del objetivo de la empresa, es por eso que dentro de sus características más importantes está la atención al cliente y la búsqueda de la satisfacción del mismo.





G.- Jefatura de Mantenimiento y Piscinas.

Su razón de existir es su dedicación a al embellecimiento y cuidado tanto de la planta física como de las diversas áreas verdes existentes en el Hotel Volcano Lodge.

H.- Seguridad

La Seguridad de Volcano Lodge, está ideada para el control del tráfico en el hotel, así como para ayudar a los huéspedes en diversas tareas, como el traslado del equipaje o información en general, así como la vigilancia de las Instalaciones.

2.3.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y SERVICIOS OFRECIDOS

A finales de los años ochenta el turismo comenzó a surgir como fuente de generación de ingresos en el área de La Fortuna de San Carlos, prueba de ello es la conformación de diversas empresas dedicadas a prestar servicios de tour, entre ellas Sunset Tours (1989), mediante una sociedad entre los hermanos Castro Miranda. Esta misma sociedad años más tarde y en función de tener un lugar propio para el hospedaje de sus turistas abre en enero de 1997 Volcano Lodge, el cual poseía un total de 20 habitaciones.

Esta sociedad entre los hermanos Castro Miranda, luego se dividiría para tomar el rumbo por un lado la empresa Viajes Atardecer y por el otro Inversiones Turísticas La Palma, quedando en manos de don Asdrúbal Castro Miranda. En la actualidad el hotel ha crecido y ahora posee un total de cuarenta y un habitaciones.

La Palma de La Fortuna, en San Carlos, donde se encuentra localizado Volcano Lodge, es una hermosa zona que ofrece una panorámica vista al Volcán Arenal y el bosque tropical lluvioso, propio de la zona, el cual alberga gran variedad de especies de flora y fauna.





El hotel está constituido en un área de amplios escenarios naturales y a sus alrededores corre el río La Palma. Esta propiedad es una de las que ofrecen la mayor seguridad para los visitantes que deseen hospedarse en un hotel con una majestuosa vista panorámica. Conscientes de que la calidad en el servicio es la principal razón de ser en la actividad turística, todos aquellos que forman parte del equipo de trabajo de Volcano Lodge están muy orgullosos de poder ponerse al servicio de todos sus huéspedes, para hacer lo que esté a su disposición con el fin de garantizar una estancia de muy grato recuerdo.

Para esto el hotel cuenta con cuarenta y un habitaciones con lujosos acabados, cada una de ellas con dos camas dobles, mesitas para el té, aire acondicionado y televisión con cable, teléfono; baño con ducha con agua caliente y secadora de cabello. Todas las habitaciones poseen una terraza que ofrece vista panorámica del Volcán.

El Restaurante Arenal, con capacidad para más de cien personas, está totalmente abierto y esto permite disfrutar del clima y naturaleza de la zona mientras se disfruta ya sea de la vista del volcán o su majestuoso acuario con especies de peces autóctonos y extranjeros.

Aparte de las facilidades ya mencionadas, el hotel también brinda otras facilidades como: piscina con aguas termales, para adulto y niños; jacuzzi con vista al Volcán Arenal; servicio de lavandería; parqueo privado; servicio de acceso a Internet y tour operador.



Figura 2.2. Vista Interior de las Habitaciones



Figura 2.3. Vista de Piscinas y habitaciones Volcano Lodge



CAPÍTULO 3.- ELEMENTOS TEÓRICOS





3.1.- CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Una de las primeras personas que estudió las organizaciones definió la administración como “el arte de lograr que las cosas se hagan por medio de la gente”¹. Por lo que se puede decir que la administración es el arte y a la vez la ciencia de lograr la efectividad organizacional haciendo que se lleven a cabo las tareas necesarias.

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados. Como administradores, las personas ejecutan las funciones administrativas, básicas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. La administración es aplicable a cualquier organización, en todos los niveles jerárquicos y se preocupa por la productividad, eso implica eficacia y eficiencia. El término eficacia se refiere a la obtención de los fines y eficiencia a la obtención de éstos con el mejor uso de los recursos disponibles.

La administración es definida como una Ciencia Social encargada de la utilización racional y óptica de los recursos escasos, para atender demandas sociales en un tiempo y espacios dados, mediante el aporte organizado de varios individuos.

En el sentido operativo se puede decir que la administración es: planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el trabajo humano.

Los administrativos deben emprender acciones que permitan que los individuos hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo. Por esto, la administración es aplicable a las organizaciones grandes y pequeñas, a las empresas no lucrativas y las lucrativas, a las industrias manufactureras, así como a las de servicio. Ya que es una integración de todos los recursos de la empresa (humanos y técnicos) para el logro de los objetivos planteados por la organización.

¹ Galcerán Mata, J y otros. 1999. PYME. Océano. España, Barcelona. p 123.





3.2.- ACTIVIDADES Y DEFINICIONES DE LA ADMINISTRACIÓN²

La administración de Hotel Volcano Lodge, tiene entre sus principales actividades: Planear, organizar, dirigir y controlar. En un mundo donde la globalización se vive todo los días, las organizaciones deben de mantenerse bien definidas independientemente del tamaño de la empresa y su fin, todo con el afán de permitir una mayor efectividad y eficiencia para llevar a cabo las políticas empresariales.

La administración es un tema que se refiere a la búsqueda y logros de los objetivos y metas propuestas por la organización, para ello la empresa debe tomar en cuenta los obstáculos que se pueden originar y que a su vez deben ser superados para lograr el éxito de los objetivos.

La organización administrativa debe adecuar la estructura global a los objetivos de la empresa y es función de la administración, planear, dirigir, organizar y controlar los recursos materiales y humanos. Por consiguiente se entiende que misión es la razón de ser de la empresa y hacia donde se quiere llegar.

3.2.1.- Concepto de Planeación

Planear es el complemento fundamental en la administración de la empresa ya que constituye a lograr las metas y objetivos de la organización a corto, mediano y largo plazo, en esta fase se dan los actos de investigación y generación del pensamiento creativo antes del desarrollo de las actividades operativas.

Así mismo involucra los actos de percibir el estado o condición del medio ambiente externo e interno y el de jerarquizar los objetivos y metas de la organización en función de las actividades a ejecutarse con los objetivos disponibles.

² Koontz, H. 1994. Administración desde una Perspectiva Global. México. Mc Graw Hill Interamericana de México S.A.



También debe tenerse en cuenta los actos relativos a la formulación de posibles soluciones que pueden ser seleccionadas conforme a las convicciones ejecutadas del jefe responsable.

La planeación consiste en seleccionar objetivos, establecer metas, evaluar las alternativas y escoger entre ellas la más satisfactoria, calculando lograr los resultados esperados a corto, mediano y largo plazo tratando siempre de que no se ignoren o descuiden cada área de las diferentes responsabilidades.

3.2.2.- Concepto de Organización

Organización es el acto que establece y fija las responsabilidades que en la medida adecuada serán asignadas a los miembros que integran la red de subordinados en la organización, en atención a los niveles estructurales que la integran (Consejo de administración, Gerencia, Subgerencia, Departamentos y Secciones).

Se debe señalar que organización involucra tanto el acto de dotar al organismo de estructura orgánica (organigrama) como el de suministrar el marco de referencia genérico dentro del cual deben mantenerse todas las actuaciones al llevar a cabo o ejecutar las diferentes actividades.

La importancia de esta definición, radica en crear un ambiente propicio orientando al personal idóneo, a las tareas de los diferentes niveles con la meta de lograr que la estructura sea eficaz para manejar todo tipo de conflicto que pueda presentarse en el ambiente laboral interno y aún para evitar que estas se presenten.

3.2.3.- Concepto de Coordinación

La función de coordinación de la gerencia está referida a los esfuerzos que se realizan para armonizar los procesos, actividades y decisiones que se desarrollan o toman parte los integrantes de una organización, organismo o unidad de trabajo.





La coordinación es función específica del gerente, consiste en dar a conocer a los departamentos y secciones de la organización las metas y objetivos claros de modo que estos interpreten el accionar de la empresa y la forma en que su función especializada contribuirá a la productividad y eficiencia de las nuevas propuestas.

Coordinar es un proceso de integrar objetivos y actividades de departamentos y secciones a fin de conseguir las metas de la empresa, sin estas, los individuos y departamentos perderían de vista su función como parte de la organización; de lo contrario estarían propensos a buscar intereses personales afectando las metas generales de la organización.

3.2.4.- Concepto de Comunicación

En la actualidad dentro de una empresa u organización la comunicación es un aspecto difícil; por ello es importante que los esfuerzos y resultados obtenidos de alguna manera deben ser conocidos por todos aquellos interesados en apreciarlos y juzgarlos. Por lo tanto constituye un elemento de la organización ejecutiva.

Los gerentes y subordinados inmediatos y los interesados deben obtener información válida y oportuna para sí mismos de la organización sobre la conducción y marcha de las operaciones, planes y los programas establecidos por parte de la empresa.

3.2.5.- Concepto de Dirección

Es cuando se requiere la función ejecutora más trascendental de la red gerencial y se sintetiza conceptualmente como el esfuerzo motivador e integrado que realmente obtiene resultados eficientes y eficaces (caso de liderazgo positivo) o bien como el instrumento traumático y alienante (caso de liderazgo negativo) cuyos resultados son insatisfactorios y casi siempre de alto costo.





En lo referente al orden prioritario en que se debe utilizar dichos elementos, el modelo ofrece dos vías claras de acción. La vía de la planificación. La vía de la organización previa.

Desde luego no incluye la filosofía gerencial que debe regirlo o regularlo por ser este un atributo muy particular y de la exclusiva selección de cada individuo (liderazgo autocrático, participativo). En síntesis, la responsabilidad básica de un administrador del nivel que tenga en cualquier universo u organización, constituye a la vez el marco de referencia para poder apreciar en términos de evaluación, el cumplimiento oportuno y ágil del perfil de responsabilidades.

De acuerdo con el concepto, se puede inferir que para lograr una buena dirección se debe estimular el recurso humano, como también mantenerlo bien informado del objetivo que pretende alcanzar la empresa u organización, muchos administradores son líderes por naturaleza, pero el elemento clave en la dirección es que los gerente eficientes se basan en diferentes teorías y experiencias para armonizar los objetivos individuales y organizacionales.

3.2.6.- Concepto de Sistemas

En una empresa un sistema busca interrelacionar las diferentes actividades que se ejecutan dentro de ella, para que esto se cumpla debe haber una oportuna comunicación y coordinación entre los diferentes departamentos y así lograr alcanzar la meta propuesta por la organización. Una empresa puede tener múltiples sistemas, estos deben de utilizarse en forma uniforme indiferentemente de la persona que lo este ejecutando. Dentro de estos sistemas podemos citar: sistemas contables, presupuestos, cheques, inventarios, planillas.

Estos sistemas lo define cada departamento y deben ser conocidos por todo el personal de la empresa.

Al respecto se concluye, que si bien cada departamento de una organización funciona interdependientemente, todos deben funcionar correctamente porque si uno falla, afecta el desempeño de los demás departamentos.





Para llegar a lograr las metas comunes todos deben operar correctamente dentro de la empresa, los sistemas deben aplicarse en forma uniforme, no importando quien ejecute la labor diaria de la empresa.

3.2.7.- Concepto de Métodos

En lo referente al método, he de indicar que existen definiciones que indican que método “es la determinación de cómo efectuar una labor tomando en cuenta el objetivo, las facilidades disponibles y el gasto total monetario en cuestión de tiempo y esfuerzo”. Por lo tanto el método se refiere a las labores que constituyen un paso dentro de un procedimiento, no obstante el método en sí, es más limitado que el procedimiento.

3.2.8.- Concepto de Políticas

Las políticas señalan parámetros para la consecución de los objetivos y determinan en lo general un radio de acción.

3.2.9.- Manual administrativo

En la administración de cualquier organización establecen que dentro de un proceso se debe seguir ciertos lineamientos o principios que son: planear, organizar, dirigir y controlar. Hoy por su volumen y magnitud de las actividades obliga a las empresas que quieren subsistir en el mundo comercial y administrativamente a establecer sistemas y procedimientos que le facilite la ejecución de las acciones necesarias, los cuales le está minimizando los costos administrativos, para que estos objetivos se logren se debe implementar manuales que restrinjan y eviten el desperdicio de tiempo, materiales, recursos humanos en las organizaciones.





Dicho manual no solo va a brindar el conocimiento detallado de todos los procedimientos. Además va a servir como instrumento de evaluación para mejorar, cambiar y actualizar procedimientos o procesos. Por su parte el personal va a tener la garantía y confiabilidad que en las tareas que está realizando son correctas.

Otro aspecto importante es la función que va a desempeñar el manual de procedimientos para los nuevos funcionarios que ingresen a laborar a esta empresa. Estos nuevos funcionarios podrán desempeñarse en cualquier área con más conocimiento y rapidez.

3.2.10.- Control

Los esfuerzos de control se dirigen a obtener en forma sistemática una visión precisa del desempeño y con ello el grado de cumplimiento que ha sido dado por los miembros de la organización a los planes, objetivos y políticas.

Por lo tanto, se puede decir que el control es un proceso que utilizan los administradores para influir sobre las actividades de la organización y a la vez propiciar que los objetivos trazados y las tareas repartidas se realicen según lo requerido por la empresa.

Este comprende la reformulación de planes, evaluaciones, métodos de organización, reglamentos y sanciones.

El buen funcionamiento de una empresa está basado entre otros aspectos en la fase del control.

3.2.11.- Sistema de control administrativo

El sistema de control administrativo compara el desempeño de la empresa con el fin de planearlos. Las personas encargadas de la administración deben informar a todo el personal las metas y misión de la empresa, así como los objetivos para alcanzar dichas metas.





El control le permite a la organización comparar lo planeado con lo actuado y así tomar acciones correctivas donde lo actuado no esté acorde con lo planeado.

Por consiguiente, es el plan de organización, métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una empresa para la protección de sus bienes como la obtención de información correcta, oportuna y segura, para que los funcionarios de una empresa cumplan con las disposiciones establecidas alcanzando los objetivos propuestos por la administración.

A.- Control interno

Control es una de las funciones administrativas más importante de la empresa ya que mide y corrige el desempeño de los planes trazados, asegurando que cumple con los objetivos de la organización y el plan a seguir para alcanzarlos.

La mayor parte de los elementos o características de las empresas, cuyos estados financieros se van a examinar, quedan involucrados dentro del sistema del control interno el cual en un sentido amplio influye: La organización de la empresa o del sistema de dirección. La división y coordinación de labores y la respectiva asignación de responsabilidades.

El procedimiento o práctica establecida incluyendo su planeación y sistematización, los registros y la información que permita proteger la integridad de los activos y mantener un control adecuado sobre los pasivos, los productos y los gastos.

El personal de la empresa incluyendo los elementos de entrenamiento, eficiencia, moralidad, retribución y la supervisión que abarca desde la más elemental verificación interna, hasta la asignación de funciones especiales de auditoria o algunos funcionarios, o departamentos especializados.





B.- Principios del control interno

Los principios de control interno se constituyen en la base fundamental para poder determinar con claridad la extensión de las pruebas al revisar las diferentes operaciones que realiza un ente en circunstancias normales. La responsabilidad por la realización de cada deber, tiene que ser delimitada a cada persona.

Lo anterior dado que la calidad de control será ineficiente sino existe la debida responsabilidad.

Las funciones contables y financieras deberán estar en posición de controlar los registros y al mismo tiempo las operaciones que originan lo asientos de los mismos. Por lo tanto, la función de emitir recibos (para señalar una muy específica) debe estar separada de aquellas de registro y autorización, así como la custodia de recursos.

Se le debe dar al personal todas las instrucciones por escrito, cuando es personal nuevo se tendrá en un período de prueba, pasado este período se selecciona y capacita a los empleados que pasaron la prueba.

Ninguna persona tendrá bajo su responsabilidad la generación de una operación completa, se debe estar rotando al personal de un trabajo a otro al máximo posible y por último se deben usar pruebas de exactitud para asegurar las correcciones de la operación.

C.- Verificación del control interno

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una empresa para la protección de los activos. La obtención de información financiera correcta segura proporcionan la eficiencia de las operaciones y adhesión a las políticas prescritas por la organización.





Esta definición reconoce que el sistema de control interno se extiende más allá de las funciones que diariamente corresponden a los departamentos contables y financieros, tal sistema puede comprender el control como información de análisis de estadísticas y su distribución, programas de entrenamiento personal, un cuerpo de auditoría interno, estudio sobre tiempos y movimientos propios de los ingenieros industriales y controles de calidad mediante un sistema de inspección que es fundamentalmente una función de control.

3.3.- CONCEPTO DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO³

El análisis administrativo es aquella parte de la administración que busca asegurar la eficacia y la eficiencia en la ejecución de las labores de una empresa en general. También se llama Organización y Métodos. Su objetivo principal es la eficiente utilización de los recursos disponibles.

Tras un estudio de Análisis Administrativo se puede dar una reforma o modificación. Estos cambios se pueden dar por la inconformidad en el sistema actual o por la eficiencia del nuevo sistema.

El Análisis Administrativo puede enfocarse en el microanálisis y en el macroanálisis. En el microanálisis se estudian aspectos internos de cada institución considerada como un universo en sí misma, en cambio el macroanálisis es el análisis de un conjunto de empresas cuando co-actúan en el desempeño de una función que forma parte de un sistema.

3.3.1.- Actividades del Análisis Administrativo

Estas son algunas de las actividades principales del Análisis Administrativo en las organizaciones:

³ El acervo bibliográfico que trata sobre este tema es escaso, por lo que debe recurrirse frecuentemente a materiales de clase y trabajos previos de graduación.





- Análisis o estudio planeado el funcionamiento de una organización para realizar labores y la distribución de las funciones de los empleados en la ejecución de las mismas.
- Estudio de un área de trabajo en especial.
- El estudio para la creación de nuevas unidades administrativas.
- Control y diseño de formularios.
- Organización física de oficinas.
- Determinación de equipo y maquinarias de oficina necesaria para la gestión administrativa.
- Promoción de métodos modernos de administración.

3.3.2.- Objetivos de Análisis Administrativo

El análisis Administrativo como cualquier otra especialidad de la administración general, tiene objetivos específicos y unos de ellos son:

- Reducir costos: Al análisis administrativo le exigen métodos para reducir costos.
- Reducir tiempos ociosos por demoras injustificadas: Usar el recurso tiempo de la mejor manera.
- Reducir o eliminar las deficiencias por inadecuadas o insuficientes.
- Controles.
- Reducir las deficiencias de supervisión originadas en amplios hábitos de control.
- Reducir la deficiencia debidas a asignaciones erróneas de equipo o lugares de labores.
- Reducir deficiencias debidas al desconocimiento operacional (cuando no hay capacitación).
- Reducir deficiencias debidas a una mala distribución del trabajo.



3.3.3.- Ventajas del personal de análisis Administrativo

El personal de Análisis administrativo tiene ciertas ventajas sobre el resto del personal de una empresa y algunas de estas son:

- Independencia de criterio para seguir cualquier línea de investigación.
- Posee el tiempo necesario para prestar atención sin interrupción al análisis del trabajo.
- No forma parte de la organización, por lo que enfoca el asunto sin opiniones preconcebidas.
- Su situación le permite extender sus observaciones para ubicar el trabajo de un sector de la perspectiva general o integral de la organización lo cual es fundamental para estudiar la relación de las actividades de un departamento con la de otros departamentos.
- Tiene mayor facilidad para poner a prueba sus ideas y experiencias (con las precauciones debidas según la circunstancia en que se desenvuelva) comparándolas con otras soluciones que ya han demostrado su eficiencia en otros lugares.

3.3.4.- Dificultades en trabajo de Análisis Administrativo

El Análisis Administrativo también tiene ciertas desventajas o debilidades con las cuales también deben de luchar. Algunas de estas son:

- Carencia de autoridad lineal.
- Resistencia al cambio.
- Problemas de apoyo de la máxima autoridad.
- Trabajos o estudios no llevados a la práctica.





3.3.5.- Unidades de análisis administrativo y el estudio del trabajo

Son unidades específicas cuyo objetivo es hacer estudios de factores organizacionales y de los procedimientos administrativos con el propósito de reducir las dificultades del sistema organizativo.

Estas unidades están relacionadas con el término de estudio de trabajo. Se define por estudio de trabajo a ciertas técnicas, y en particular el estudio de métodos y medición de trabajo, que se utiliza para examinar el trabajo humano en todos sus contextos y que llevan sistemáticamente a investigar a todos los factores que influyen en la eficiencia y economía de la situación estudiada, con el fin de efectuar mejoras.

El estudio del trabajo, por tanto, están directamente relacionado con la productividad, puesto que sirve para obtener una producción mayor a partir de una cantidad de recursos dada, manteniendo constantes o aumentando apenas, inversiones de capital.

Por lo tanto el análisis administrativo y el estudio de trabajo son actividades complementarias, pues pretenden evaluar la organización y sus métodos con el objeto de efectuar mejoras para que el sistema trabaje más eficiente. En ambos enfoques son de suma importancia los conceptos de adaptabilidad al cambio. Productividad, racionalidad de los recursos, planeamiento organizacional y análisis racional y sistemático de las situaciones.

El estudio del trabajo tiende a enfocar el problema de aumento de la productividad mediante el análisis sistemático de las operaciones, procedimientos y métodos de trabajo existentes con el objeto de mejorar su eficacia. Por lo tanto. El estudio del Trabajo contribuye a aumentar la productividad recurriendo poco o nada a inversiones suplementarias de capital.





El estudio de trabajo da resultados porque es sistemático, de modo que no se puede pasar por alto ninguno de los factores que influyen en la eficiencia de una operación, ni analizar las prácticas existentes ni al crear otras nuevas, y que se recogen todos los datos relacionados con la operación.

Ahora bien, sin todos los datos es imposible estar seguro de que las modificaciones que se hacen se basan en información exacta y van a sufrir efecto. Para enterarse a fondo de lo que ocurre en el lugar o zona donde se trabaja es indispensable estudiar y observar continuamente, y por sí mismo el desarrollo de las actividades.

Esto significa que el Estudio del Trabajo deberá encomendarse siempre a quién puede dedicarse a él exclusivamente y sin ejercer funciones de dirección.

El estudio del Trabajo es uno de los medios más penetrantes de que dispone la dirección. Como el Estudio del Trabajo es sistemático y obliga a examinar en persona todos los factores que influyen sobre la eficiencia de una operación dada, pondrá de manifiesto las deficiencias de todas las actividades relacionadas con esa operación.

3.3.6.- Herramientas del Análisis Administrativo

El Análisis Administrativo es una de las divisiones más importantes de la administración porque abarca temas importantes de la planeación, organización y control. Básicamente, el Análisis Administrativo se basa en cuatro puntos para la realización de su trabajo:

A.- Análisis de los Procedimientos

El análisis de procedimientos que se utilizan para realizar todas las funciones. En que consisten, quienes las hacen, cuando las hacen, que partes de la organización involucran, donde se hacen, etc.





B.- Manual de puestos

El análisis de Puestos es uno de los instrumentos utilizados en las funciones de la Administración de Recursos Humanos para delimitar tareas y responsabilidades entre otros. Por medio de este instrumento se obtiene y analiza información referente a los puestos para estudiarlos con base en los elementos que lo conforman.

C.- Análisis de los Formularios

El análisis de los formularios utilizados para realizar los trabajos que hagan que los procedimientos se realicen. Se debe analizar qué información contienen, para qué sirve dicha información, quienes lo usan, qué camino sigue, etc.

D.- Distribución de Funciones

El estudio de distribución de funciones de los empleados de un departamento, unidad, división u organización como un todo.

E.- Análisis del Espacio Físico

El análisis del espacio físico, del cual se disponen los funcionarios para la ejecución de sus labores.

F.- Diseño Organizacional (Organigrama)

Diseño Organizacional: Habla acerca de una estructura formada de partes integradas de tal manera que cada una se rija con relación a un total. Por lo tanto un organismo u organización está compuesta por dos ingredientes básicos que los identifican: partes y relaciones.

Organigrama: Un organigrama es un diagrama que expresa gráficamente la estructura orgánica de una Institución o parte de ella, y las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran.



3.4.- LOS PROCEDIMIENTOS

Un procedimiento es el método de ejecutar labores de oficina que desempeñan personas de uno o distintos departamentos, el cual asegura que todas las operaciones de la empresa se ejecutan en forma uniforme. La mayoría de las empresas buscan que sus operaciones se realicen con el menor costo posible y un alto grado de confiabilidad y exactitud, las instrucciones orientan al recurso humano para realizar sus tareas, también asegura una manera uniforme al tratar determinada situación.

Procedimientos son pautas detalladas para poder hacer realidad las políticas de la empresa. Están compuestos por un grupo de instrucciones que indiquen quién qué, donde y cuándo se debe hacer alguna labor. Al elaborar un procedimiento se debe tener mucho cuidado porque en él se pactan las actividades, para que así sean desarrolladas, estableciendo el éxito o fracaso de los procedimientos.

La elaboración de un procedimiento es necesaria para cumplir con la función deseada, no es simplemente describir cual es la forma de elaborar una función específica, es lo que debe ponerse a disposición en forma manual para que los empleados tengan con que guiarse. Estos deben ser estables, pero también flexibles para poder hacer correcciones cuando lo amerite. Los procedimientos nos indican “cómo” y “cuando” se han de realizar o ejecutar las actividades, a su vez se dan en todos los niveles de la organización, sin embargo, son menos numerosos y más generales en los planes superiores, multiplicándose y haciéndose más concretos a medida que se desciende en la escala de la organización. Cabe mencionar que los procedimientos se consideran en tercer nivel de la planeación; es decir, en primer plano se encuentran los objetivos, en el segundo las políticas y en el tercero los procedimientos. Esto por cuanto:

- El objetivo señala la meta a alcanzar.





- Las políticas por su parte nos trazan un camino de como llegar a esas metas, y a la vez, esto lo hace en términos generales. Por su parte los procedimientos nos indican paso a paso cómo realizar las actividades fijadas y trazadas por la política. En este caso se realizan trabajos específicos los cuales no deben ser interpretados por su aplicación. Aunado a lo anterior los procedimientos indican los detalles de la operación necesaria para alcanzar los objetivos fijados.

3.4.1.- Importancia de los procedimientos

Los procedimientos son importantes por el hecho que le permite a cualquier empresa que tenga procedimientos ilógicos, complejos, contradictorios, procedimientos que no se adapten a las necesidades de la empresa, duplicados, obsoletos, etc., no podría de ninguna manera alcanzar sus objetivos eficientemente.

Tal es el caso de las empresas que presentan hábitos o costumbres negativas presentará obstáculos y no podría crecer plena ni satisfactoriamente.

Por lo tanto los procedimientos permiten facilitar la consecución de los necesarios para evitar los “cuellos de botella”. Cambiar el orden de las operaciones para que se logre mayor eficacia. Eliminar transportes innecesarios o reducirlos al mínimo para ahorrar tiempo. Eliminar las demoras con el mismo fin de tiempo. Situar las inspecciones en los puntos claves.

3.4.2.- Responsabilidades en relación con los procedimientos

En lo referente a la determinación de la responsabilidad corresponde a cada nivel jerárquico y aún a cada empleado, con relación a los procedimientos autorizados, entraña el riesgo de que el personal no los tome en cuenta, desaprovechando así las ventajas de su aplicación, o de que caiga en un manejo anárquico de los mismos.





Con el propósito de erradicar o por lo menos evitar estos peligros, se emplean recursos como los siguientes:

- Reuniones de orientación y discusiones por grupos sobre la significación de lo programado en el instructivo y que conduzca al mutuo entendimiento y armonía acerca de la forma en que el programa se operará. El programa de procedimientos de la compañía expresado en términos claros, firmado por lo general por el más alto funcionario de la misma y referente al tema de responsabilidad con la extensión en que debe hacerse, en un amplio instructivo de la compañía.
- Traslaciones del amplio instructivo de la compañía a programas documentales definitivos, haciéndolos más específicos, en especial acerca de la responsabilidad.

Una vez puestas en práctica las medidas y planes anteriores, las responsabilidades resultantes se pueden encasillar dentro de los siguientes moldes (responsabilidades mínimas):

- Responsabilidad del trabajador (operador que no supervisa a nadie).
- Aplicar las instrucciones de procedimientos que él recibe y desviarse de estas instrucciones sólo hasta el grado autorizado.
- Cuando las instrucciones recibidas no abarquen por completo todo lo que él hace, debe desarrollar y emplear sus propios procedimientos y sistemas.
- Descubrir y sugerir a su superior las formas por medio de las cuales las instrucciones de procedimientos que el ha recibido puedan modificarse, ya sean para aclararlas o para el efecto de ratificar perfeccionamientos.





La responsabilidad del supervisor de primera línea (tiene responsabilidad directa de los trabajadores y no tiene supervisores de un nivel inferior bajo su jurisdicción):

- Guiar y dirigir a las personas a quienes él supervisa mientras ellas llevan a cabo las obligaciones que les impone los procedimientos. Considerar todo lo relacionado con los procedimientos necesarios o empleados en la organización como su responsabilidad oficial de jefe, con objeto de que él vigile su preparación, uso, expansión y recomiende o actúe para mejorarlas.
- Coordinar con las otras unidades de la organización acerca de los asuntos relativos a los procedimientos de mutua incertidumbre.

Responsabilidad para los funcionarios de nivel intermedio (son los supervisores que supervisan a los supervisores): Son como mínimas comparables a las que realizan los supervisores de primera línea. No obstante presentan responsabilidades mayores en los procedimientos, ya que su responsabilidad abarca un mayor número de personas y por consiguiente un mayor número de funciones, a su vez es una responsabilidad que tiene una gran profundidad en el sentido de organización, puesto que conlleva también a mayor número de niveles de autoridad de supervisión.

3.4.3.- Responsabilidades de los altos funcionarios de la compañía

- Aprobar el programa amplio intentado por la compañía, después de modificarlo si fuere necesario y ponerlo en ejecución.
- Conservar un interés personal en el programa.
- Hacer patente, con constancia, su respaldo al programa.
- Exigir a sus oficiales subalternos breves información periódica acerca del progreso en el cumplimiento del programa.





Es importante hacer mención que las responsabilidades anteriores en su totalidad es el apoyo de los siguientes principios básicos que son necesarios y deben ser patente de los cimientos para un procedimiento: El programa de procedimientos de una compañía es para los empleados, no para los directos, aún cuando este último por lo general participa en el desarrollo técnico y en la ejecución del programa. Si bien los procedimientos normalmente producen resultados en dirección de abajo a arriba, los incentivos, los motivos y la dirección para obtener tales resultados, vienen distintamente de “arriba a bajo”. Todo lo que se haga para obtener procedimientos perfectos deberá considerarse como una responsabilidad de los empleados que las ejecutan y no como un derecho o privilegio.

3.4.4.- Estimaciones de los procedimientos

Las estimaciones de un procedimiento incluyen tres consideraciones independientes:

- ¿Satisfacen el procedimiento todas las necesidades actuales?
- ¿Están operando eficientemente?
- ¿Cuál es el grado de efectividad?

Consideraciones para determinar si un procedimiento satisface las necesidades actuales

- ¿Opera el procedimiento dentro del esquema que se ha organizado?
- ¿Se ha proyectado para promover el logro de los objetivos de la compañía y se ha ejecutado de una manera efectiva?
- ¿Proporciona el procedimiento de manera adecuada los métodos de control para obtener el máximo de ejecución con el gasto mínimo de tiempo?
- ¿Las rutinas designadas en el procedimiento indican la ejecución de una secuencia lógica?





- ¿Es factible realizar algunas modificaciones para mejorar la efectividad?
- ¿Se establecieron todas las funciones que se requieren?

En este sentido se debe indicar que el punto importante en este apartado es estar seguro de que el procedimiento ha sido proyectado para satisfacer los resultados finales que se desean. Se debe determinar lo que realmente se está ejecutando, así como dónde, cómo, cuándo y por quién. Debe estudiarse individualmente cada proceso y prestarse atención a su eficacia.

3.4.5.- Lineamientos empleados en el estudio y optimización de un proceso

Seleccionar el proceso que se va a estudiar; se debe considerar los siguientes factores para la determinación o selección:

- De orden técnico (un nuevo procedimiento no debe perjudicar la calidad técnica de los trabajadores).
- De orden económico (¿Qué ahorro puede lograrse?).
- Reacciones humanas (los empleados aceptarán mejor los cambios en las tareas que más les desagradan).

Registrar todos los datos relativos al procedimiento; en este particular se debe cumplir las técnicas de la entrevista dirigida y de la observación directa (se debe registrar todos los datos que se recaben del entrevistado). Con el afán de recabar la mayor cantidad de información se pueden hacer preguntas dirigidas a obtener una información en especial; estas pueden ser para determinar el propósito para el que se emprenden tales actividades, el lugar, la sucesión en que se emprenden las actividades, las personas y los medios por los que se llevan a cabo las actividades. Todo lo anterior con el objetivo de eliminar, cambiar, ordenar o simplificar dichas actividades.





3.5.- MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales de procedimientos son también conocidos como manuales de operación, de prácticas estándar, etc. Son una guía que orienta al ejecutor en la realización de una determinada actividad, permitiendo la unificación de criterios y logrando obtener un buen resultado. Es un instrumento entendible para toda persona que forma parte en el proceso, al mismo tiempo se toma eficiente por la naturaleza de elaboración.

El manual debe satisfacer y llenar las necesidades de la empresa para obtener los resultados y que por sí solo el complejo sistema de las operaciones y procedimientos va a exigir.

De la anterior definición se desprende que un manual de procedimientos es confeccionado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Una vez hecho lo anterior, el personal de una organización tendrá en forma escrita un documento que les marcará las pautas a seguir al realizar sus actividades, al mismo tiempo evita la duplicidad de funciones, realizando el trabajo de la mejor manera y obteniendo el mejor resultado dentro de la empresa en forma confiable y eficaz.

Al poseer la empresa un manual de procedimientos bien definido le aclara al personal una serie de preguntas como: ¿A quién le debe entregar el trabajo? ¿Quién es la persona encargada de revisarlo? ¿Cómo empieza? ¿Cuánto debe durar? ¿Qué sucede cuando termina?⁴

3.5.1.- Objetivos de los manuales de procedimientos

El principal objetivo es difundir entre los empleados de una o varias unidades administrativa la forma óptima de realizar determinado trabajo, para que, mediante su utilización se evite el derroche de tiempo y esfuerzo en las oficinas. Aunado al anterior objetivo se pueden mencionar los siguientes:

⁴ Martínez, B. Comp. 1998. Antología del curso de Análisis Administrativo de la Carrera de Administración de Empresas del ITCR.





- Enseñar el trabajo a nuevos empleados.
- Aprovechar al máximo los recursos humanos y materiales de los cuales dispone la empresa.
- Que la información sea suficiente oportuna y veraz.
- Evitar que existan duplicidad de funciones en la ejecución de las funciones y ayuda a la coordinación del trabajo.
- Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas o errores.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.
- Permite que tanto el empleado como sus jefes, sepan si el trabajo está bien realizado.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.

3.5.2.- Justificación de un manual de procedimientos

La existencia de un manual de operaciones se justifica cuando en una organización se den cualquiera de los siguientes casos: Cuando sea conveniente apoyar la capacidad del personal para el desarrollo de determinadas actividades, trámites, etc.

Cuando existan trámites que mantengan cierto grado de complejidad, por lo tanto sean necesarias las descripciones precisas de los mismos; todo esto con el afán de permitir mayor facilidad para aclarar posibles dudas. Que se vaya a establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente y se necesite conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salidas de información, para lo cual son muy valiosos los manuales de procedimientos, ya que contiene información necesaria para la determinación de los flujos de está.





3.5.3.- Clasificación de los Manuales de operación

Los manuales de procedimientos se clasifican en:

A.- Manuales intra-departamentales

Estos presentan las siguientes características:⁵

- Se emplean para instrucciones, supervisión, control, etc. Del personal del departamento.
- Presentan los detalles de cada operación y el flujo del trabajo. Describen los procedimientos que están en vigor únicamente dentro de los límites del departamento.
- El procedimiento inicia al llegar el documento al departamento y termina cuando estos salen.

B.- Manuales interdepartamentales

Presentan las características a saber: Son más complejos y extensos que los intra-departamentales, en cuanto a cantidad de procedimientos, no así en cuanto a grado de detalle. Describen en forma general la secuencia de los procedimientos a través de varios departamentos, desde su inicio hasta su conclusión.

3.5.4.- Elementos integrantes de los manuales de procedimientos

A.- Identificación

En este apartado se debe incluir los datos siguientes:

- Nombre completo del estudio de organización y método al cual pertenece el manual que está elaborando.
- Nombre del o de los procedimientos que contiene el manual.
- Nombre completo de la unidad administrativa a quien corresponde los procedimientos señalados.

⁵ Martínez, B. Obra citada.



- Número de identificación de cada procedimiento.
- Nombre completo de la unidad administrativa que elabora el manual.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión, en su caso.
- Nombre completo y firma de quien (es) autoriza (n) el manual.

B.- Índice

- Se refiere a la forma en que está constituido la escritura del documento.

C.- Políticas o normas de operación

- El establecimiento de las políticas, criterios o lineamientos generales que le permitan realizar sus actividades, se ejecutan con el propósito de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos.

D.- Texto o descripción del procedimiento

Se debe redactar en forma clara, completa, concisa y correcta. A raíz de que el manual debe expresar en palabras la información, se brindan las siguientes recomendaciones:

- Todos los procedimientos que contenga el manual deben ser numerados.
- El texto debe describir el procedimiento, enumerado las operaciones de que se compone, en orden cronológico.
- Esta información debe coincidir con lo expresado en el diagrama de flujo.
- El texto debe precisar en qué consiste cada operación, además: la persona o puesto, cómo, cuándo, con qué, dónde, en cuanto tiempo debe ejecutarla.





- Se debe mantener la uniformidad del estilo, para evitar confusiones.

3.6.- DEFINICIÓN DE FLUXOGRAMAS (DIAGRAMAS DE FLUJO)

Los diagramas representan en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas (documento que contiene datos establecidos y espacios para que sean llenados con la información pertinente para el desarrollo de los procedimientos) o los materiales.

Los fluxogramas muestran los diversos puestos (procedimiento detallado) o unidades administrativas (procedimiento general) para cada operación descrita, a la vez pueden señalar el equipo que se utiliza principalmente en el análisis de los procedimientos.

3.6.1.- Clasificación de los fluxogramas

Según su formato; la clasificación correspondiente es:

- De **formato horizontal** en el que el flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha.
- De **formato vertical** en el que el flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo.
- De **formato arquitectónico** que describe el itinerario o ruta de una forma o persona, sobre el plano arquitectónico de una sola mirada.
- De **formato panorámico** en el que en una sola carta está representado el proceso entero. Este formato tiene por objetivo mostrar el proceso entero de una sola mirada, mucho más rápido que leyendo el texto.





Presenta las siguientes características:

- Utiliza un cuadro multicolor, destina una columna para cada departamento o puesto.
- Visualiza en dos dimensiones, las labores del personal y el desplazamiento del documento.
- Registra las acciones, no solo en línea vertical, sino también en una distribución horizontal.
- Indica la operación que corresponde a cada puesto o departamento.
- Anota el símbolo correcto por cada operación, seguido de un pequeño número que corresponde al del diagrama de flujo analítico.
- Señala dónde y cuándo se origina cada documento.
- Facilita la ubicación de los puntos sujetos a supervisión o control.

Según su propósito; estos pueden ser:

- De forma: Muestran la secuencia de cada una de las operaciones o pasos por los que atraviesa una forma, sus copias, a través de los diversos puestos y departamentos, desde que se origina hasta que se archiva. En este caso aplica el formato horizontal.
- **De método (¿Cómo se hace?):** Se emplean para fines de adiestramiento y presentan además la manera de realizar cada operación del procedimiento, dentro de la secuencia establecida y la persona que debe realizarla. Utiliza el formato vertical.
- **De labores (¿Qué se hace?):** Representan las operaciones que se efectúan en cada una de las actividades en que se descompone un procedimiento y el puesto del departamento que la ejecuta.





- **De espacio:** Presenta el itinerario y la distancia que recorre un formulario o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento, o parte de él, indicando el espacio por el cual se desplaza. Se emplea el formato arquitectónico.
- **Analítico:** Presenta cada una de las operaciones del procedimiento dentro de la secuencia establecida y la persona que la realiza. Además analizan para qué sirven cada una de las operaciones dentro del procedimiento y cuando el dato es relevante, consigna el tiempo empleado, la distancia recorrida. Se usa el formato vertical.
- **Combinados:** Presenta una combinación de cualquiera de las clases de diagrama de flujo mencionados anteriormente.

3.6.2.- Símbolos empleados en los diagramas de flujo

En la elaboración del diagrama debe tenerse cuidado de no utilizarse un lenguaje gráfico inconsistente o no convencional ya que esto originará un mensaje deformado. De ahí la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos a los que se les conozca convencionalmente un significado preciso y convenir también en determinadas reglas.

A continuación se señalan algunas recomendaciones para el uso y aplicación de símbolos:

- No es conveniente mezclar en un mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y salida.
- El símbolo de decisión, es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.
- Las líneas de unión deben ser representadas mediante líneas rectas y caso necesario utilizar ángulos rectos
- Los símbolos deben presentar uniformidad en su tamaño, salvo el caso que se requiera hacer resaltar alguna situación en especial.





Por su parte en lo referente a su contenido y/o uso se dan:

- La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser mediante frases breves y sencillas de tal manera que su comprensión sea clara.
- Cuando el símbolo terminal identifique una unidad administrativa, debe contener el nombre completo de ella; si se emplea iniciales para identificar la unidad administrativa se debe asentar su significado al pie de la hoja del diagrama.
- El símbolo documento debe contener el nombre original de la forma o reporte en cuestión.

Es destacable el papel que desempeñan en la simplificación del trabajo, ya que cada vez que se va a efectuar un trabajo no existe la necesidad de repetir la misma información, acarreando pérdida de tiempo y esfuerzo.

También tienen como norma de control que explican el curso de la acción y reafirman o habitúan el procedimiento, asegurando el orden.

3.6.3.- Utilización de las formas

Las formas son utilizadas principalmente para:

- Registrar y proporcionar información.
- Tramitar y efectuar operaciones.
- Controlar y comprobar la ejecución de operaciones.





3.7.- MANUALES DE PUESTOS⁶

La administración de personal, tiene que ver con la planeación, dirección y coordinación de todas las actividades concernientes a los empleados: controlar, adiestrar, organizar y servicios.

La meta de la administración de personal es lograr los objetivos de la institución eficiente y económicamente, al mismo tiempo facilitar que los empleados usen sus capacidades, intereses y oportunidades para su mejor ventaja.

El personal de toda organización es el recurso más importante con que cuenta, por lo que es necesario hacer una buena administración de éste; ya que es un factor primordial para tener buenos resultados en el logro de los objetivos de la empresa.

El organizar el trabajo en puestos bien definidos permite al empleado desempeñarse con eficiencia y alcanzar un sentimiento de satisfacción y seguridad, a la vez permite a la empresa hacer una buena distribución de funciones y organizarse mejor como un todo.

Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad en una organización. Si están bien diseñados, la organización progresa hacia el logro de sus objetivos. De otra manera, la productividad se ve afectada en el ámbito organizacional como personal y es muy difícil alcanzar los objetivos.

Solo cuando se logran los objetivos de cada uno, la organización alcanza sus metas. Para que tanto la organización como el empleado pueden alcanzar sus metas, es necesario que cada puesto se diseñe para conducir a un alto nivel de satisfacción laboral.

Así pues gracias al análisis de puestos, se puede realizar una mejor administración de los recursos humanos de la organización en general, ya que el resultado del análisis va a formar parte de los manuales de la organización.

⁶ Barquero, A. 1998. Administración de Recursos Humanos, Tomo I. UNED. San José, Costa Rica; p.63



3.7.1.- Análisis y Descripción de Puestos

El análisis de Puesto es uno de los instrumentos utilizados en las funciones de la Administración de Recursos Humanos para delimitar tareas y responsabilidades entre otros. Por medio de este instrumento se obtiene y analiza información referente a los puestos para estudiarlos con base en los elementos que lo conforman.

De tal forma que el Análisis de Puesto es el procedimiento para determinar las responsabilidades y requisitos de un trabajo y el tipo de personas que debe contratarse para desempeñarlo, mediante la obtención, evaluación y organización de la información referente al puesto.

El Análisis de Puestos es el proceso de obtener, analizar y registrar información relacionada con los puestos. Esa información es registrada inicialmente en la Descripción de Puestos. Para hacer el análisis cada puesto es dividido y estudiado con base en las partes o elementos componentes, que son los llamados factores de especificaciones.

El análisis y clasificación de puestos de trabajo es una técnica cuyo objetivo primordial lo constituyen el ordenamiento sistemático y racional de las tareas de los puestos de una entidad y el discernimiento de su justo valor por medio de exámenes de las tareas que estructuran las ocupaciones y de la comprensión de las habilidades y conocimientos que se requieren del trabajador para su desempeño satisfactorio.

Por consiguiente, el ordenamiento de los puestos de trabajo tiene, en un programa de administración de recursos humanos, un sitio de singular importancia: el análisis de los cargos.

Su ordenamiento jerárquico y la posterior fijación de la tasa salarial que les debe corresponder, son los pilares imprescindibles para su óptimo desarrollo.





La descripción de Puestos funciona como un inventario previo de datos respecto a la situación que se tratará. Alimentando todos los demás procesos de información indispensables, para su planeamiento, organización, coordinación y control. La Descripción de Puestos debe analizarse por lo menos una vez al año.

A través del Análisis de Puestos se busca determinar las principales características o dimensiones del puesto, pero el interés se centra en el análisis de puestos y no de personas, es decir, el proceso requiere hacer una abstracción de la realidad, para separar el concepto de puesto del concepto de persona.

Para analizar un puesto se debe hacer las siguientes preguntas⁷:

- ¿Qué se hace?

Conocer cada una de las actividades principales que se realizan en un puesto, para luego determinar las operaciones que demanda cada actividad.

- ¿Cómo lo hace?

Observar de los procedimientos e instrumentos empleados por el trabajador.

- ¿Para qué lo hace?

Determinar los objetivos de las actividades según los productos que se obtienen.

- ¿Qué conocimientos y aptitudes son necesarios para hacerlo?

Identificar claramente los conocimientos, la experiencia y otras aptitudes necesarias para la exitosa ejecución de las tareas.

- ¿Qué se hace? Desde el punto de vista físico y mental.

Es de mucha importancia saber cuáles son las tareas diarias, periódicas o eventuales asignadas a cada puesto, esto con el propósito de que el nuevo empleado conozca sus funciones exactas y desde el inicio empiece a producir.

⁷ Barquero, A. Obra Citada. p. 69





La importancia del puesto no depende únicamente de las funciones o tareas que desarrolla sino también debe considerar el enfoque estratégico de la empresa, en cuanto a negocios, funciones y productos.

3.7.2.- Objetivos del Análisis y Descripción de Puestos⁸

El Análisis y Descripción de Puestos cumple con una serie de objetivos que están enfocados a aumentar el desarrollo de la organización. Entre los que se pueden citar los siguientes:

- Determinar el ideal perfil del ocupante del cargo, como base para la selección el personal.
- Ubicar a los empleados en puestos adecuados.
- Definir líneas de autoridad y responsabilidad en la organización.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Crear planes para capacitación y desarrollo.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Servir como guía para supervisar el trabajo de los subordinados y una guía para el empleado en el desempeño de sus funciones.
- Proveer información para el reclutamiento del personal.
- Planear las necesidades de capacitación e Recursos Humanos.
- Compensar el grado exacto de las necesidades de recursos humanos de una empresa.

⁸ Barquero, A. Obra Citada. p. 67





3.7.3.- Importancia de un Análisis y Descripción de Puestos

La importancia del Análisis y Descripción de funciones radica en que los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización. Los usos de los resultados del análisis de puestos son muy amplios: reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades de entrenamiento, organización y planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de cargos, proyecto de equipo y métodos de trabajo, entre otros. Casi todas las actividades de recursos humanos se basan en informaciones proporcionadas por el análisis y descripción de funciones.

Dentro de una organización, es necesario y de gran utilidad un análisis de puestos y la respectiva actualización del Manual existente, ya que es la base para las diferentes áreas que abarca la administración de recursos, como lo son: reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y productividad, fijación de salarios, creación de programas de capacitación, valoración de puestos y demás actividades de Recursos Humanos.

Es importante, pues con frecuencia se comete el error de no dar a conocer la información necesaria que encierra cada puesto y esto hace que el empleado comience sus labores con inseguridad, con lo que se logra el descontento y frustración que tarde o temprano se notará en los resultados. Por lo tanto, es importante tomar en cuenta la preparación del empleado en todo aspecto.

Los puestos deben tener una clasificación correcta para así pagar lo justo, y ambos, tanto el empresario como empleado, mantengan sus intereses satisfactoriamente.

3.7.4.- Principales usos del Análisis y Descripción de Puestos⁹

A continuación se describen en forma resumida algunas de las actividades que se pueden aplicar de un análisis de puestos, para lo cuál el manual servirá de base.

⁹ Chiavenato, I. 2003. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill. Bogotá, Colombia. p.190





A.- Reclutamiento y Selección

El análisis de puestos proporciona información sobre lo que presenta el puesto y los requisitos que se requieren para desempeñar esas funciones. Esta información es base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclúan y contratan.

B.- Compensaciones

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleado representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. Esto se debe a que la compensación (salarios y bonos), está vinculada a la capacidad requerida, nivel de educación, etc.; que son factores que se identifican por medio del análisis de puestos.

C.- Evaluación del Desempeño

Implica comparar el desempeño real de cada empleado con el desempeño deseado. Con frecuencia es a través del análisis del puesto que se determinan los estándares que deben alcanzar y las tareas por realizar.

D.- Capacitación

También se utiliza la información del análisis de puestos para diseñar programas de capacitación y desarrollo, ya que de este análisis se logran resultados de en que área requiere capacitación el empleado.

E.- Determinar el uso de la información

Consiste en identificar la importancia y el uso que se le dará a la información, ya que esto determinará el tipo de datos que se reúna y la técnica que se utilice para hacerlo.



F.- Reunir información sobre antecedentes

Es necesario revisar la información disponible sobre los antecedentes, como es el caso de organigramas, diagramas de procesos, historia de la organización, entre otros.

G.- Seleccionar los puestos representativos para analizar

Consiste en seleccionar varias posiciones representativas que serán analizadas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar.

H.- Reunir información del análisis del puesto

El siguiente paso es analizar realmente el puesto obtenido los datos de las actividades del mismo, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

I.- Revisar la información con el ocupante del puesto

La información debe ser verificada con el trabajador que desempeña el puesto y el superior inmediato del mismo, ya que esto ayudará a determinar si está es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados.

J.- Desarrollar la descripción del puesto

Consiste en desarrollar por escrito las responsabilidades inherentes del puesto, así como las características importantes del mismo.

3.7.5.- Componentes de una Descripción de Puestos¹⁰

El manual de clasificación de puestos es un instrumento fundamental de la Administración de Recursos Humanos, pues constituye el punto de partida para determinar las cualidades, requisitos y condiciones de cada miembro de la organización. Está conformado por todas las descripciones de los puestos.

La descripción de cada puesto debe representar el trabajo y las responsabilidades de la manera más clara posible. Para que cumpla con su propósito se debe

¹⁰ Barquero, A. Obra Citada. p. 99



preguntar: “¿Entenderá un nuevo empleado cuál es el puesto si lee la descripción del mismo?”

Aunque no existe un formato estándar a utilizar para las descripciones de los puestos, la mayoría de ellas contiene las siguientes partes:

A.- Identificación del puesto

Es la sección donde se ubica al empleado dentro de la organización, el cual incluye el nombre del puesto, nombre del jefe inmediato, el código del puesto (permite tener una referencia fácil de todos los empleados), la ubicación del puesto en términos de planta, entre otros.

B.- Naturaleza del Puesto

Es una idea general de la función del puesto y el objetivo de la tarea básica del mismo.

C.- Contenido del puesto

Brinda la descripción de todas las tareas que realiza el ocupante del puesto, de tal forma que se mencionan las tareas diarias, periódicas y las esporádicas.

D.- Supervisión

Define la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y el tipo de supervisión que recibe.

E.- Responsabilidades

Define todo tipo de responsabilidad que demanda el puesto desde dinero, información, materiales de oficina, equipo de cómputo, por el personal bajo cargo, entre otros.

F.- Esfuerzo

Determina el tipo de esfuerzo físico, mental y visual que se debe aplicar en la realización de las labores.





G.- Condiciones de trabajo

Esta compuesto por la naturaleza de las características del lugar donde se efectúan las tareas. Incluye elementos tales como el nivel de ruido, la iluminación, la temperatura, entre otros.

H.- Escolaridad

Se refiere a los grados académicos que debe tener como mínimo el ocupante del puesto o aquel que aspira a llegar a dicho puesto.

I.- Experiencia

Determina el tiempo y el tipo de práctica necesarias para el desempeño del puesto.

J.- Habilidades y características

Especifica los requisitos humanos del puesto, tales como los conocimientos, habilidades que se requieren en la persona que desempeña el puesto el aspirante del mismo.

3.7.6.- Mantenimiento del Manual de Puestos

Para mantener el Manual de puestos debidamente actualizado, se deben de efectuar revisiones periódicas, con el fin de realizar los ajustes pertinentes, principalmente cuando se presentan situaciones como:

- **Nuevos Puestos.** Se debe de empezar por realizar el respectivo análisis del puesto, a través del cuestionario, seguidamente se redacta el informe siguiendo el formato establecido y se incluye de forma definitiva en el manual.
- **Desaparición de Puestos.** En este caso sólo se elimina del Manual de Puestos.





- **Nuevas funciones o responsabilidades.** Cuando se presenta este caso, se deben agregar las nuevas funciones a la descripción del puesto y definir de nuevo los requisitos, si así fuera necesario.



CAPÍTULO 4.- PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN Y RESERVACIONES





4.1.- IDENTIFICACIÓN

4.1.1.- Nombre de la empresa

Volcano Lodge.

4.1.2.- Procedimientos considerados

- Reservación a agencias
- Reservación a cliente directo
- Entrada de huésped con reservación
- Registro de salida de huéspedes
- Venta de Tours

4.1.3.- Lugar y fecha de elaboración

La Palma de la Fortuna, San Carlos, Agosto 2003.

4.1.4.- Responsable

Hanzie Castro Corrales.

4.2.- INTRODUCCIÓN

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Este permite tener una idea clara y definida para la secuencia que se debe de seguir en las distintas actividades que se realizan.

El presente manual pretende definir esto en una de las áreas más complejas del Hotel Volcano Lodge, cual es Recepción y Reservaciones, esto con el fin de que ayude a mejorar continuamente y servir como instrumento de orientación de la labor de los colaboradores.

Los formularios asociados a los procedimientos se pueden consultar en el apartado de anexos del presente documento.



Es importante hacer notar que este manual es el primero de su tipo en la organización. En vista de ello no existen procedimientos formalmente establecidos, por lo que para la confección del presente documento se partió de la forma normal de realización de los procedimientos, luego esta mecánica se analizaba y se proponían mejoras, las cuales se incorporan en la propuesta de cada uno de los procedimiento estudiados.

Los procedimientos aquí presentados son aquellos o de mayor complejidad o de mayor utilización dentro del área de Recepción y Reservaciones. Dentro de este manual se podrá encontrar la siguiente estructura para cada procedimiento:

- Nombre del procedimiento
- Objetivo
- Formularios asociados y normativa relacionada
- Encargados del procedimiento
- Descripción del procedimiento
- Análisis y propuesta de procedimiento
- Cuadro de descripción del procedimiento
- Flujograma

El presente manual se espera contribuya a:

- Elevar la eficiencia del personal en sus funciones.
- Evitar la pérdida de tiempo en labores duplicadas.
- Simplificar responsabilidades en los procedimientos.
- Reducir los costos en cada procedimiento aumentando la eficiencia en general.



4.3.- PROCEDIMIENTOS

4.3.1.- Reservación a agencias

A.- Objetivo

Describir el procedimiento de reservación a agencias realizado en el Departamento de Recepción y Reservaciones, con el fin de documentar la manera más eficiente de llevarla a cabo.

B.- Formularios utilizados y otros documentos

- Gráfico de disponibilidad (VER ANEXO 1).

C.- Normas

- No se pueden realizar sobreventas, es decir, si la capacidad del hotel está al máximo, no se pueden vender más habitaciones.
- Se deben respetar las habitaciones que tengan bloqueadas otras agencias.
- Las condiciones de habitaciones complementarias (CPL) y VIP (very important people, o personas muy importantes), sólo pueden ser aprobadas por la gerencia.

D.- Encargados del procedimiento

- **Vendedor de agencia:** Es el que solicita la reservación en la mayoría de los casos.
- **Recepcionista Volcano Lodge:** Es en este caso el responsable de las reservaciones, aunque esta labor puede ser realizada por cualquiera de los recepcionistas de turno.
- **Gerente Volcano Lodge:** En situaciones especiales, es necesaria su participación con el fin de solicitar su aprobación para condiciones especiales de reservación.





E.- Descripción sintética del procedimiento actual

El procedimiento de reservación a agencia es en realidad la vía mediante la cual Volcano Lodge logra captar una parte de su clientela, a través de agencias que realizan llamadas para reservar a favor de un cliente y donde el recepcionista tomando los datos necesarios, solicita una orden manifiesta por escrito para poder confirmar el posible hospedaje de esos clientes. La solicitud formal por parte de la agencia se realiza vía fax, y por esta misma vía Volcano Lodge se encarga de aceptar o denegar esa solicitud.

F.- Análisis

Este procedimiento es quizá uno de los procedimientos que más se realiza día a día en Volcano Lodge, es por eso que se debe ejecutar con mucho cuidado, ya que por lo general la mayoría de las agencias con las que se trabaja son los principales mayorista de viajes hacia el hotel.

Cuando el vendedor de la agencia llama para reservar es imperativo revisar en el acto el gráfico de disponibilidad. De esta manera se le puede dar una respuesta pronta si puede continuar con el resto del procedimiento y a fin de evitar que luego envíe una solicitud de reservación, la cual contenga fechas en las cuales no hay disponibilidad.

Como se mencionó con anterioridad la solicitud de reservación debe ser revisada cuidadosamente, esto para poder definir la cantidad de personas, de habitaciones, tipo de habitación y solicitudes especiales a tener en cuenta, como habitaciones complementarias (CPL), habitaciones VIP, almuerzo y cena incluidos, viajes de luna de miel, entre otros.

Se debe tener cuidado con las agencias que tienen bloqueos a lo largo del año para que cuando estas hagan uso de ellas se libere el resto de habitaciones que no van a ser utilizadas.



Siempre es de cuidado que cada solicitud de reservación sea archivada, esto porque es el respaldo para evitar futuros malentendidos con las agencias, además de que a la agencia correspondiente se le envíe la solicitud con la confirmación de la reservación para que éstos puedan disponer de las habitaciones que han solicitado para sus clientes.

Considerando la naturaleza de este procedimiento y base a las observaciones realizadas, es importante tomar en cuenta que la ubicación de las fechas de entrada y salida en el gráfico de disponibilidad es un factor clave para que el resto del proceso se realice de la mejor manera así como para que en un futuro no se presente problemas en las reservaciones.

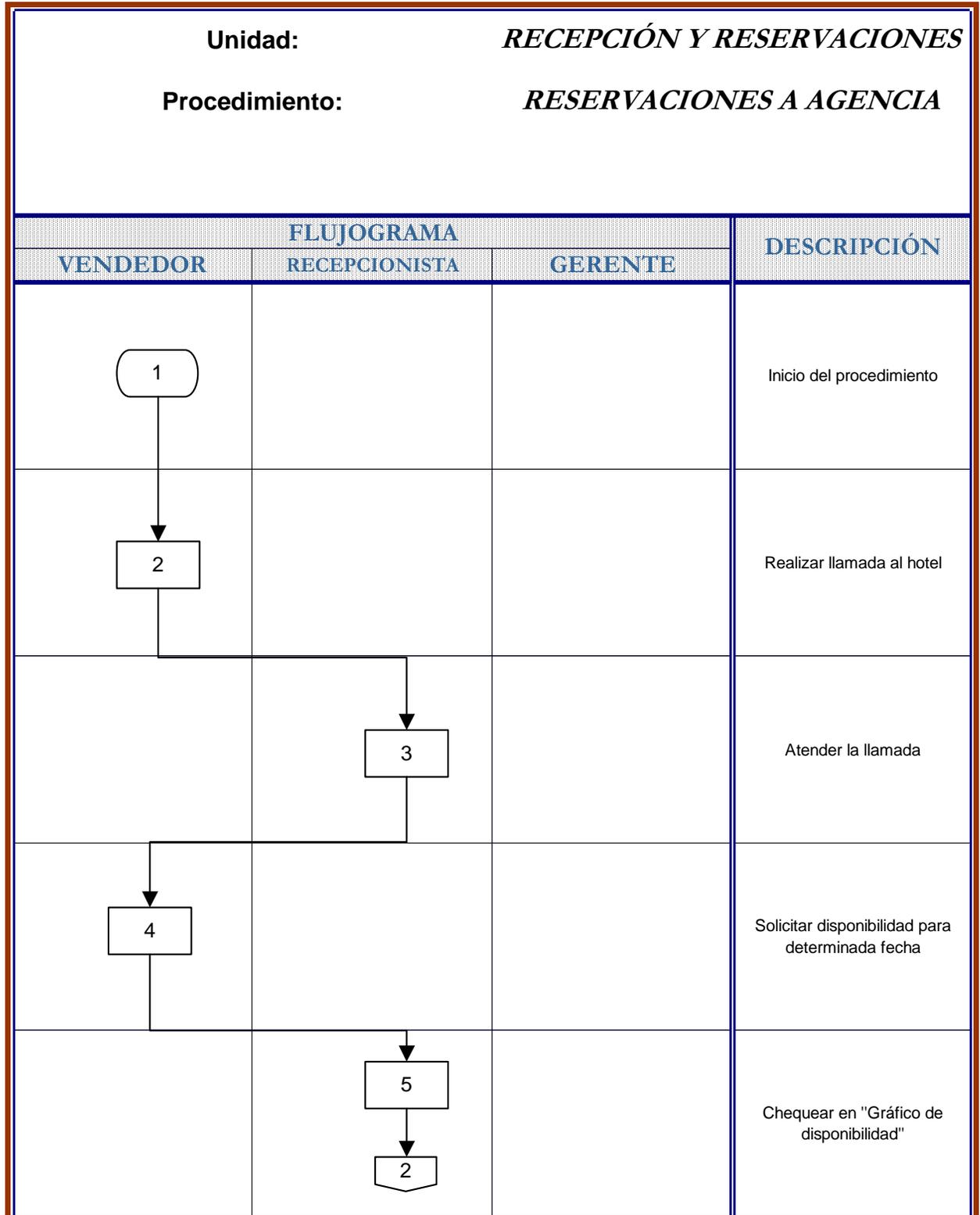
G.- Propuesta de procedimiento

Tabla 4.1. Propuesta de Procedimiento de Reservación a Agencias

SECUENCIA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO
1	Inicio del procedimiento	
2	Realizar llamada al hotel	Vendedor agencia
3	Atender la llamada	Recepcionista
4	Solicitar disponibilidad para determinada fecha	Vendedor agencia
5	Chequear en Gráfico de disponibilidad	Recepcionista
6	Notificar disponibilidad. Sí: Continúa. No: Termina	Recepcionista
7	Pedir el envío de la solicitud de reservación por fax	Recepcionista
8	Terminar llamada	Recepcionista
9	Recibir fax de solicitud de reservación	Recepcionista
10	Verificar en la solicitud de reservación si la compañía requiere CPL o tarifa especial. Sí: continúa No: Paso # 16	Recepcionista

SECUENCIA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO
11	Enviar la solicitud de reservación a Gerencia	Recepcionista
12	Estudiar si se adjudica CPL o tarifa especial a la reservación.	Gerente
13	Aprobar solicitud de CPL o tarifa especial. Sí: Continúa No: Paso #15	Gerente
14	Agregar nota a la solicitud de reservación: CPL o Tarifa especial autorizada	Gerente
15	Enviar solicitud de reservación recepción	Gerente
16	Verificar si la compañía tiene habitaciones bloqueadas. Sí: Continúa. No: Paso # 19	Recepcionista
17	Eliminar el bloqueo a las restantes habitaciones de la agencia solicitante	Recepcionista
18	Agregar nota a la solicitud de reservación: se liberan el resto de las habitaciones	Recepcionista
19	Bloquear las habitaciones requeridas por la agencia, en el gráfico de disponibilidad con los siguientes datos: nombre del huésped, nombre de la agencia y numero de personas, CPL si esta autorizado, ♥ si se indica en la solicitud: LUNA DE MIEL	Recepcionista
20	Colocar sello de reservado en la solicitud de reservación, con firma del encargado y fecha.	Recepcionista
21	Enviar solicitud de reservación sellada a la agencia por fax	Recepcionista
22	Colocar solicitud de reservación en el archivo del mes y día correspondiente.	Recepcionista
23	Fin del procedimiento	Recepcionista

Figura 4.1. Propuesta de Flujoograma del Procedimiento de Reservas a Agencia





FLUJOGRAMA			DESCRIPCIÓN
VENDEDOR	RECEPCIONISTA	GERENTE	
			Notificar disponibilidad. Sí: Continúa. No: Termina
			Pedir el envío de la solicitud de reservación por fax
			Terminar llamada
			Recibir fax de solicitud de reservación
			Verificar en la solicitud de reservación si la compañía requiere CPL o tarifa especial. Sí: continúa No: Paso # 16
			Enviar la solicitud de reservación a Gerencia
			Estudiar si se adjudica CPL o tarifa especial a la reservación.



FLUJOGRAMA			DESCRIPCIÓN
VENDEDOR	RECEPCIONISTA	GERENTE	
			Aprobar solicitud de CPL o tarifa especial. Sí: Continúa No: Paso #15
			Agregar nota a la solicitud de reservación: CPL o Tarifa especial autorizada
			Enviar solicitud de reservación recepción
			Verificar si la compañía tiene habitaciones bloqueadas. Sí: Continúa. No: Paso # 19
			Eliminar el bloqueo a las restantes habitaciones de la agencia solicitante
			Agregar nota a la solicitud de reservación: se liberan el resto de las habitaciones
			Bloquear las habitaciones requeridas por la agencia, en el "gráfico de disponibilidad" con los siguientes datos: nombre del huésped, nombre de la agencia y numero de personas, CPL si esta autorizado, ♥ si se indica en la solicitud: LUNA DE MIEL



FLUJOGRAMA			DESCRIPCIÓN
VENDEDOR	RECEPCIONISTA	GERENTE	
			Colocar sello de reservado en la solicitud de reservación, con firma del encargado y fecha.
			Enviar solicitud de reservación sellada a la agencia por fax
			Colocar solicitud de reservación en el archivo del mes y día correspondiente.
			Fin del procedimiento Recepcionista





4.3.2.- Reservación a cliente directo

A.- Objetivo

Describir el procedimiento que realiza el Departamento de Recepción y Reservas, para la atención de la reserva para un cliente directo; de una manera tal que el cliente reciba una buena atención, y el encargado de reservas la información que necesita.

B.- Formularios utilizados y otros documentos

- Nota de Autorización para cargos a tarjeta de crédito (VER ANEXO 2)

C.- Normas

- No se pueden realizar sobreventas, es decir si la capacidad del hotel está al máximo, no se pueden vender más habitaciones.
- No se puede hacer la reservación sin tener el número de tarjeta de crédito del cliente, esto para garantizar la reservación de la fecha indicada.

D.- Encargados del proceso

- **Cliente:** Es el encargado de realizar la reservación. Se les conoce como reservas directas pues no intermedia ninguna agencia.
- **Recepcionista Volcano Lodge:** Es en este caso el que se encuentra responsable de las reservaciones, aunque esta labor puede ser realizada por cualquiera de los recepcionistas de turno.

E.- Descripción sintética del procedimiento actual

Este procedimiento básicamente tiene el mismo fin que las reservaciones a agencia, con la diferencia que este intermediario desaparece del proceso, y es el cliente el que llama directamente a realizar la reservación. Para este caso la reservación se hace mediante un formulario, en el cual los datos del cliente quedan anotados para incluirlos en el gráfico de disponibilidad y el archivo de reservaciones.



F.- Análisis del procedimiento

En este procedimiento no media ninguna agencia, por lo cual aparte de las consideraciones especiales, es importante hacer énfasis en el trato que se le debe dar a la persona que realiza la reservación.

Para este procedimiento es necesario siempre tener presente el tarifario, esto porque en la mayoría de los casos los clientes van a preguntar información acerca de los precios, inclusive para las distintas temporadas.

Es necesario tener en cuenta que si se le solicitó al cliente un número de fax para el envío de la Nota de Autorización para Cargos a Tarjetas de Crédito, este debe ser enviado a la mayor brevedad posible para evitar el descontento o la desconfianza del cliente, y también para que el tiempo que se ocupa en el procedimiento no se extienda demasiado.

Esta Nota de Autorización para Cargos a Tarjetas de Crédito, debe ser archivada, al igual que el caso de las Solicitudes de Reservación de Agencias, ya que son el respaldo para la empresa, en posibles malentendidos con los clientes, además que son la base para la reservación en la fecha indicada.

Es importante notar que la similitud con el procedimiento de reservas a agencias, hace que deba ser tratado con mucho cuidado las fechas de entrada y salida, así como se deben de asegurar que el cliente brinde la garantía (en este caso la tarjeta de crédito) para evitar futuros problemas en las reservaciones.

G.- Propuesta de procedimiento

Tabla 4.2. Propuesta de Procedimiento de Reservación a Cliente Directo

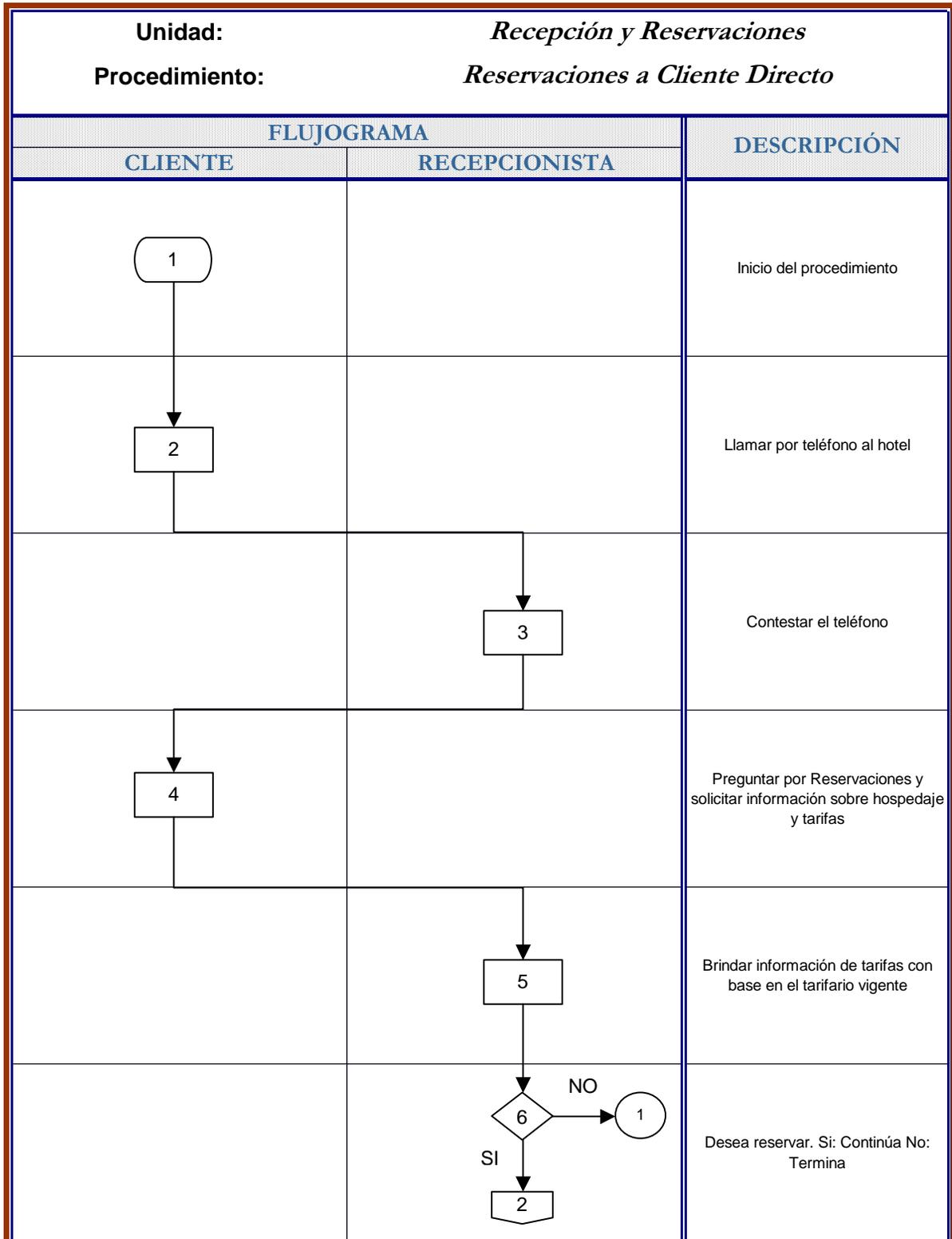
SECUENCIA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO
1	Inicio del procedimiento	
2	Llamar por teléfono al hotel	Cliente

SECUENCIA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO
3	Contestar el teléfono	Recepcionista
4	Preguntar por Reservas y solicitar información sobre hospedaje y tarifas	Cliente
5	Brindar información de tarifas con base en el tarifario vigente	Recepcionista
6	¿Desea reservar? Si: Continúa No: Termina	Recepcionista
7	Preguntar para cuándo quiere reservar	Recepcionista
8	Determinar fecha de reservación y número de noches	Cliente
9	¿Hay disponibilidad en las fechas solicitadas? Si: continúa No: Termina	Recepcionista
10	¿Desea reservar? Si: Continúa 10 No: Termina	Recepcionista
11	Solicitar Número de Tarjeta y Fax para envío de autorización	Recepcionista
12	Brindar Número de Tarjeta Y Fax para envío de autorización	Cliente
13	Invitar al cliente a esperar fax con Nota de Autorización	Recepcionista
14	Termina Llamada	Recepcionista
15	Enviar "Nota de autorización para el cargo a tarjeta de crédito" al fax que brinda el cliente	Recepcionista



SECUENCIA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO
16	Esperar reenvío de la Nota por parte del cliente. ¿Responde, está correcta? Sí: Continúa No: Paso #15	Recepcionista
17	Marcar los días de reservación en el gráfico	Recepcionista
18	Se sella la "Nota de autorización para el cargo a tarjeta de crédito", con el sello RESERVADO	Recepcionista
19	Se envía al cliente la "Nota de autorización para el cargo a tarjeta de crédito", con el sello RESERVADO	Recepcionista
20	Archivar la "Nota de autorización para el cargo a tarjeta de crédito", con el sello RESERVADO, en la carpeta del día y mes correspondiente	Recepcionista
21	Final del procedimiento	

Figura 4.2. Propuesta de Flujoograma del Procedimiento de Reservación a Cliente Directo





FLUJOGRAMA		DESCRIPCIÓN
CLIENTE	RECEPCIONISTA	
	 	Preguntar para cuando quiere reservar
		Determinar fecha de reservación y número de noches
	 NO → (1)	Hay disponibilidad en las fechas solicitadas. Si: continúa No: Termina
	 NO → (1)	Preguntar si desea reservar. Si: Continúa No: Termina
		Solicitar Número de Tarjeta y Fax para envío de autorización
		Brindar Número de Tarjeta Y Fax para envío de autorización
	 	Invitar al cliente a esperar fax con Nota de Autorización



FLUJOGRAMA		DESCRIPCIÓN
CLIENTE	RECEPCIONISTA	
	<pre> graph TD 3{{3}} --> 14[14] </pre>	Termina Llamada
	<pre> graph TD 14[14] --> 2((2)) 2 --> 15[15] </pre>	Enviar " Nota de autorización para el cargo a tarjeta de crédito " al fax que brinda el cliente
	<pre> graph TD 15[15] --> 16{16} 16 -- NO --> 2((2)) 2 --> 15 16 -- SI --> 17[17] </pre>	Esperar reenvío de la Nota por parte del cliente. ¿Responde, está correcta? Sí: Continúa No: Paso #15
	<pre> graph TD 17[17] --> 18[18] </pre>	Marcar los días de reservación en el gráfico
	<pre> graph TD 18[18] --> 19[19] </pre>	Se sella la "Nota de autorización para el cargo a tarjeta de crédito", con el sello RESERVADO
	<pre> graph TD 19[19] --> 4((4)) </pre>	Se envía al cliente la " Nota de autorización para el cargo a tarjeta de crédito ", con el sello RESERVADO





FLUJOGRAMA		DESCRIPCIÓN
CLIENTE	RECEPCIONISTA	
	<pre> graph TD 3[3] --> 20{20} 20 --> 1((1)) 1 --> 21([21]) </pre>	<p>Archivar la "Nota de autorización para el cargo a tarjeta de crédito", con el sello RESERVADO, en la carpeta del día y mes correspondiente</p>
		<p>Final del procedimiento</p>





4.3.3.- Registro de entrada de huésped

A.- OBJETIVO

Describir el procedimiento de registro de entrada que se da en el hotel, esto con el fin de que se realice de la forma más rápida y eficiente, buscando la buena labor del recepcionista y la buena atención del huésped.

B.- FORMULARIOS UTILIZADOS Y OTROS DOCUMENTOS

- Tarjeta de registro de huésped (VER
-
-



- ANEXO 3)

C.- **NORMAS**

- Solamente se utilizarán las habitaciones que se encuentren vacías y limpias, de lo contrario, el huésped deberá esperar a que las habitaciones estén listas.

D.- **ENCARGADOS DEL PROCESO**

- **Huésped:** Es la persona que va a disponer de los servicios del hotel, es por así decirlo la razón principal del procedimiento.
- **Recepcionista Volcano Lodge:** Es el encargado de facilitarle al huésped el registro y la ubicación dentro del hotel.

E.- **Descripción sintética del procedimiento actual.**

En este caso el procedimiento en cuestión se resume en la recepción y bienvenida de los huéspedes, y su posterior acomodamiento. Es aquí cuando se brinda al cliente la información detallada del hotel, se realiza el registro de los clientes en sus respectivas habitaciones y se le informa de las diferentes posibilidades de diversión y descanso que ofrece el hotel para posteriormente pasar a entregar las llaves de su respectiva habitación.

F.- **Análisis**

Este es uno de los procedimientos de mayor cuidado que se dan en el área de recepción, pues es aquí donde se tiene el primer contacto con la razón de ser de la organización, es decir el huésped.

Es por esto que se debe de ser muy cuidadoso en la manera de tratar al huésped, se le debe brindar toda la información que él requiera en ese momento; además





de dejar la puerta abierta para que éste se sienta en la confianza de buscar ayuda cuando lo necesite.

Desde el primer momento, se le debe dar al huésped la impresión de que se sienta como en casa y poner a su disposición todas las facilidades que le brinda el hotel.

En este caso es necesario que el recepcionista sea cuidadoso en el sentido de pedir las garantías necesarias, así como estar constantemente al tanto del status de las habitaciones para evitar sorpresas desagradables.

G.- Propuesta de procedimiento

Tabla 4.3. Propuesta de Procedimiento de Registro de Entrada de Huésped

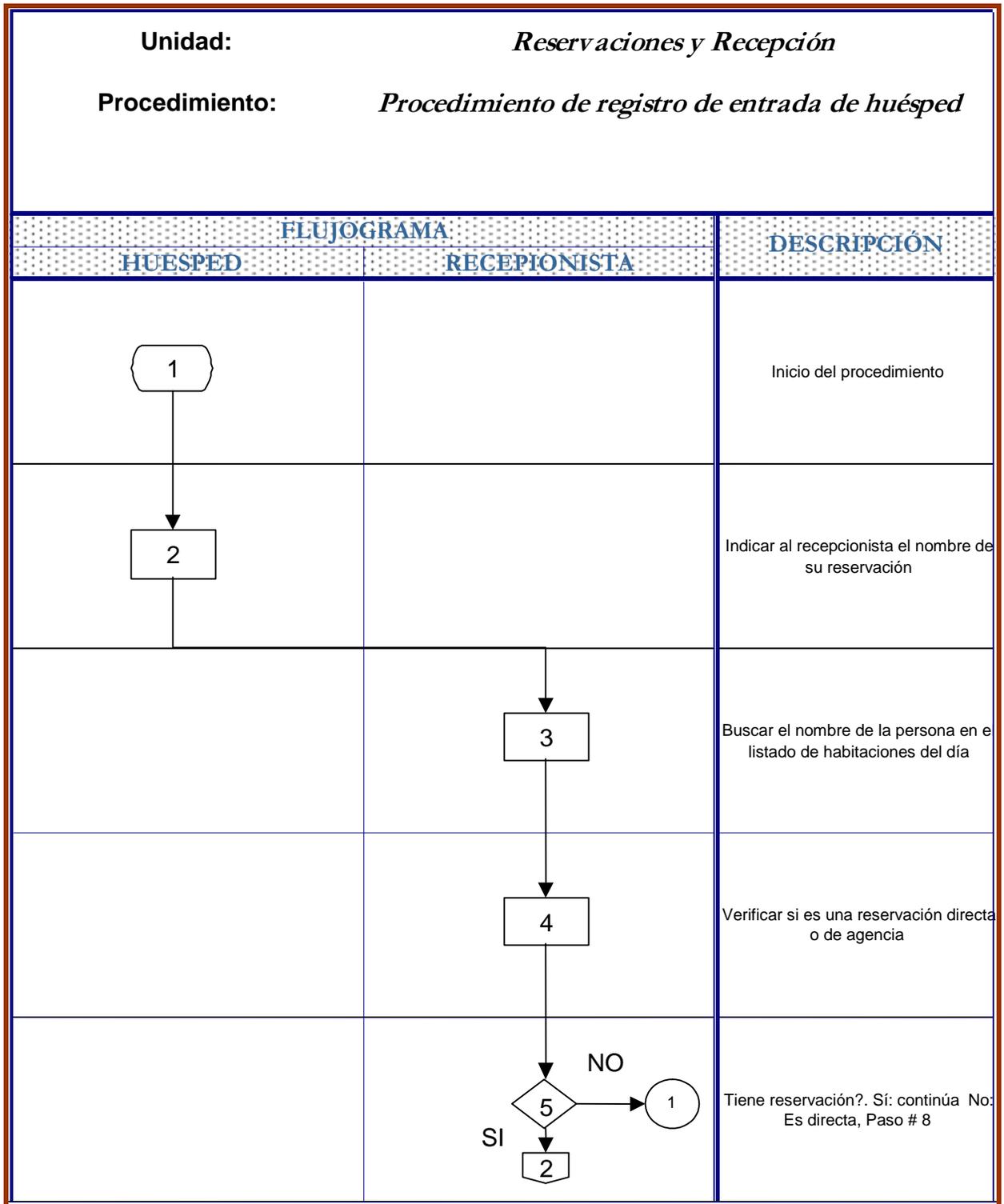
SECUENCIA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO
1	Inicio del procedimiento	
2	Indicar al recepcionista el nombre de su reservación	Huésped
3	Buscar el nombre de la persona en el listado de habitaciones del día	Recepcionista
4	Verificar si es una reservación directa o de agencia	Recepcionista
5	¿Tiene reservación?. Sí: continúa No: Es directa, Paso # 8	Recepcionista
6	Solicitar el voucher de la agencia correspondiente	Recepcionista
7	Adjuntar el voucher de la agencia correspondiente a la tarjeta de registro	Recepcionista
8	Entregar la tarjeta de registro al cliente.	Recepcionista
9	Llenar la tarjeta de registro con los siguientes datos: Nombre completo, número de personas, cédula o pasaporte, nacionalidad, dirección, correo electrónico, número de teléfono, fecha de llegada, fecha de salida y firma del huésped.	Huésped
10	Llenar la tarjeta de registro en los espacios de Número de habitación, recepcionista y agencia (reservación) o tarifa (directo).	Recepcionista
11	Solicitar la tarjeta de crédito al cliente como garantía	Recepcionista
12	Entregar la tarjeta de crédito al recepcionista	Huésped

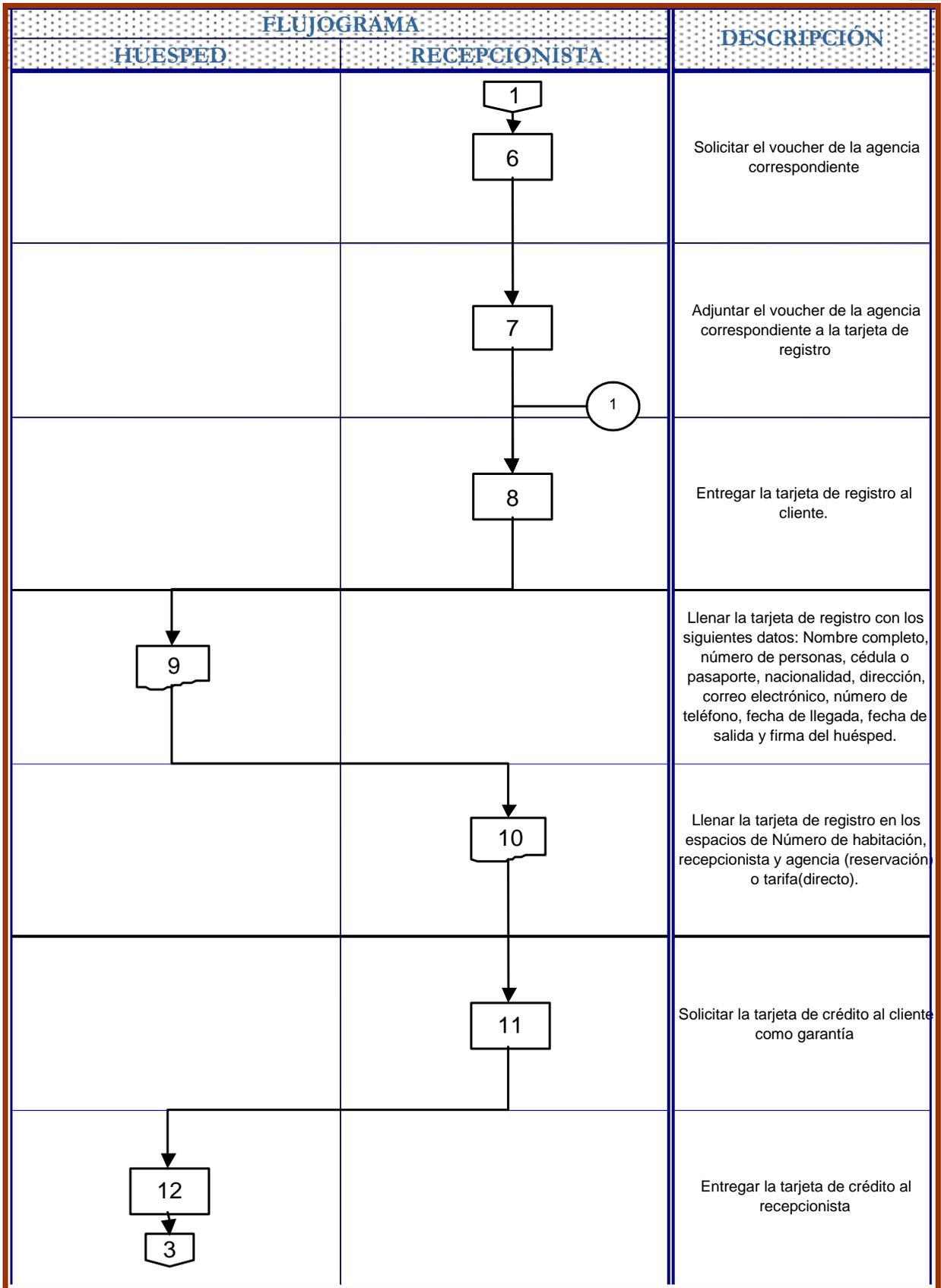


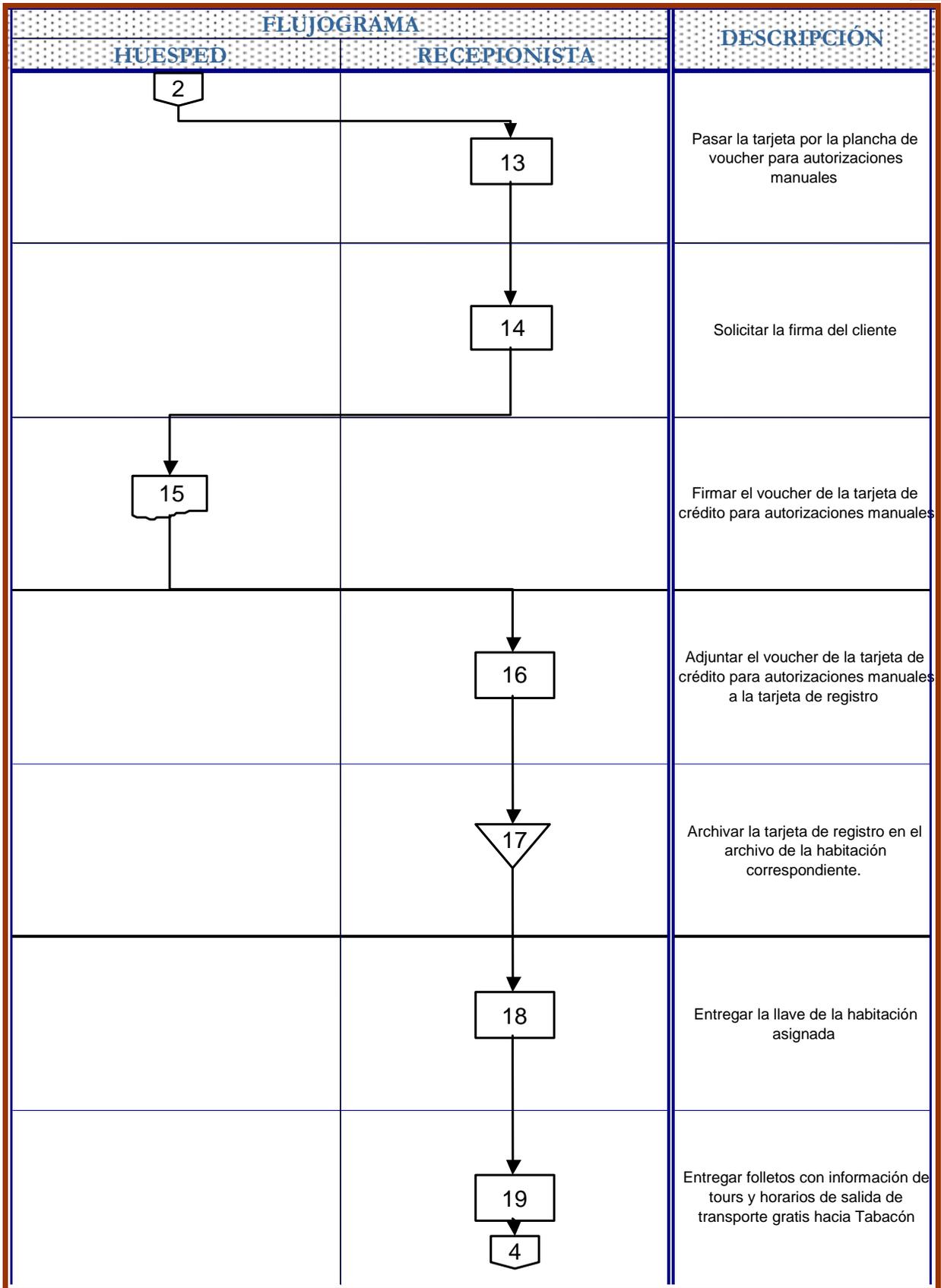
SECUENCIA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO
13	Pasar la tarjeta por la plancha de voucher para autorizaciones manuales	Recepcionista
14	Solicitar la firma del cliente	Recepcionista
15	Firmar el voucher de la tarjeta de crédito para autorizaciones manuales	Huésped
16	Adjuntar el voucher de la tarjeta de crédito para autorizaciones manuales a la tarjeta de registro	Recepcionista
17	Archivar la tarjeta de registro en el archivo de la habitación correspondiente.	Recepcionista
18	Entregar la llave de la habitación asignada	Recepcionista
19	Entregar folletos con información de tours y horarios de salida de transporte gratis hacia Tabacón	Recepcionista
20	Preguntar si requieren ayuda con el equipaje	Recepcionista
21	¿Requieren ayuda con el equipaje? Sí: continúa No: Paso #23	Recepcionista
22	Llamar al personal de seguridad e indicarle el número de habitación	Recepcionista
23	Ubicarse en la habitación	Huésped
24	Fin del procedimiento	



Figura 4.3. Propuesta de Flujoograma del Procedimiento de Registro de Entrada de Huésped









FLUJOGRAMA		DESCRIPCIÓN
HUESPED	RECEPCIONISTA	
	<pre> graph TD 3[3] --> 20[20] </pre>	Preguntar si requieren ayuda con el equipaje
	<pre> graph TD 20 --> 21{21} 21 -- NO --> 2((2)) 21 -- SI --> 22[22] </pre>	Requieren ayuda con el equipaje. Sí: continúa No: Paso #23
	<pre> graph TD 21 -- SI --> 22[22] </pre>	Llamar al personal de seguridad e indicarle el número de habitación
<pre> graph TD 2((2)) --> 23[23] </pre>		Ubicarse en la habitación
<pre> graph TD 23[23] --> 24[24] </pre>		Fin del procedimiento



- Hoja de Liquidación de Restaurante (VER
-

- ANEXO 7)

C.- Encargados del proceso

- **Huésped:** Es el que da comienzo al procedimiento.
- **Recepcionista Volcano Lodge:** Es el que tiene la tarea de atender al huésped, manejar los fondos y procesar la papelería que genera el procedimiento.

D.- Normas

- En todo caso, para la seguridad del cliente, se le debe devolver el voucher manual para tarjeta de crédito, esto para no provocar desconfianza en el cliente.
- Si fuera el caso, si se olvidara entregar el voucher manual para tarjeta de crédito, este debe ser anulado con un marcador, y guardado junto con la tarjeta de registro, documentos que permanecerán intactos por un espacio no menor a dos meses.
- Los descuentos a la tarifa por habitación sólo serán aprobados por la Gerencia General, y solamente en los casos que lo amerite, tales como entradas al hotel a altas horas de la noche, fallas en suministro de energía eléctrica, entre otros.



E.- Descripción sintética del procedimiento actual.

Este proceso comúnmente llamado check out, es precisamente despedir al turista y esto involucra el cobro de lo consumido así como de la habitación, en los casos que el turista venga mediante una agencia solamente deben ser cobrados los gastos complementarios.

El cliente tiene la oportunidad de realizar su pago por distintos medios como lo son efectivo, cheques de viajero, tarjetas de crédito, entre otros; además en este momento debe de haber coordinación con el área de limpieza, para que la habitación saliente sea limpiada.

Por último es importante recordar que es aquí donde se debe recuperar la llave brindada.

F.- Análisis

Es importante hacer notar que esta es la parte en la que se manejan más fondos a lo largo de los procedimientos que se han analizado, por lo que es en éste proceso aquel en el cual los encargados del mismo deben ser más cuidadosos con el manejo de valores, tanto para no perjudicar a los huéspedes, como para mantener un adecuado control en las cuentas de la recepción.

Aunque todo el personal de turno está en la disposición de realizar los llamados "check outs" o salidas, es aconsejable que durante las mañanas, tiempo en que éstas se realizan normalmente, haya más de un encargado, con el fin de aumentar el control en las cuentas, orden en los procedimientos y eficiencia en el servicio al cliente.

Dentro de las sensibilidades que presenta este procedimiento, es necesario recalcar el cuidado que se debe de tener con el manejo de divisas, por asuntos como legitimidad, errores de cálculo, entre otros, que pueden perjudicar a la empresa. Además, se debe manejar adecuadamente las tarjetas de crédito así

como la introducción de claves de acceso entre otros a las máquinas de recepción de tarjetas de crédito.

Por último es importante recuperar la llave cada vez que se realiza un registro de salida ya que es muy común que éstas sean tomadas por lo clientes.

G.- Propuesta

Tabla 4.4. Propuesta del Procedimiento de Registro de Salida de Huéspedes

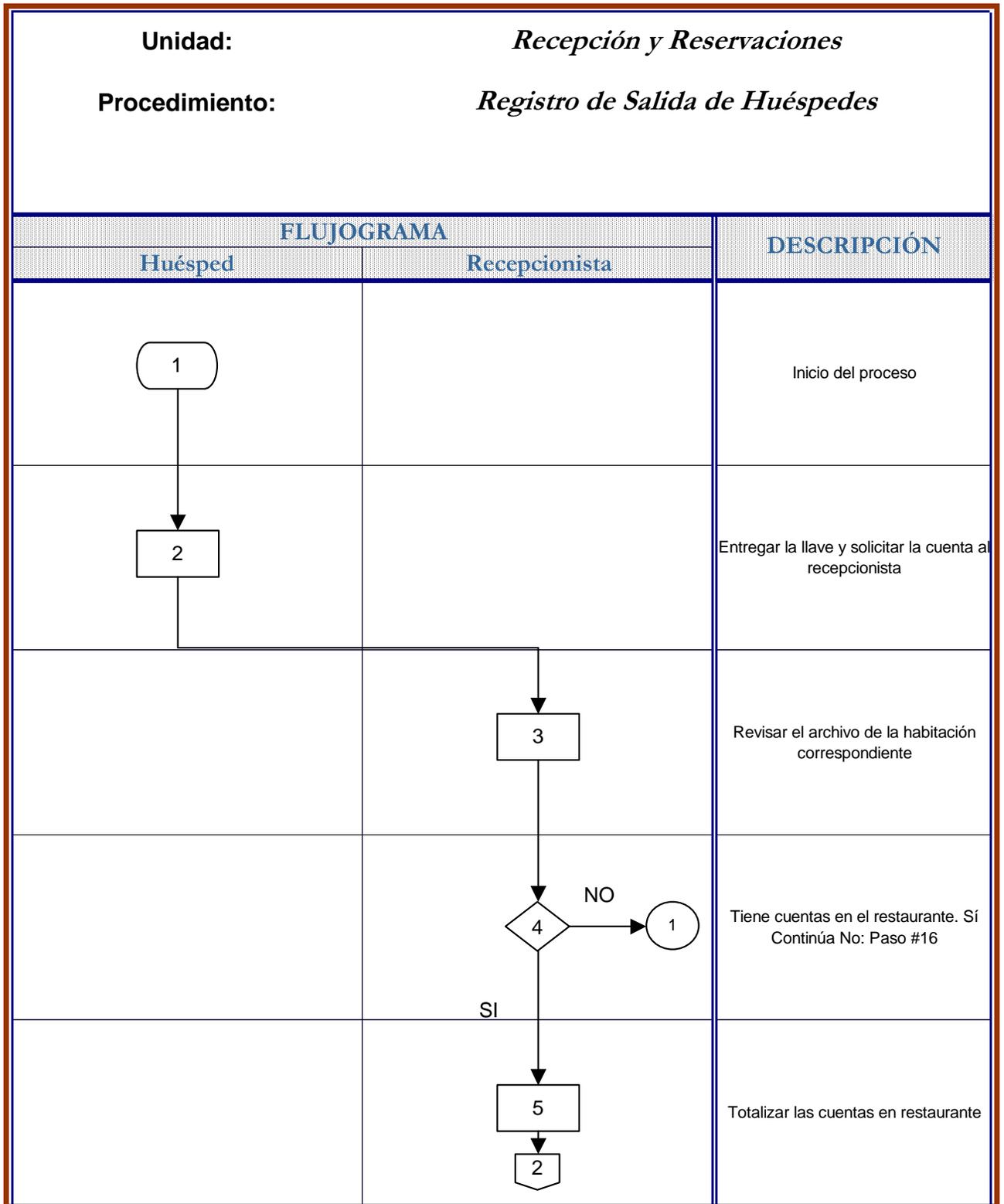
SECUENCIA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO
1	Inicio del proceso	
2	Entregar la llave y solicitar la cuenta al recepcionista	Huésped
3	Revisar el archivo de la habitación correspondiente	Recepcionista
4	¿Tiene cuentas en el restaurante? Sí Continúa No: Paso #16	Recepcionista
5	Totalizar las cuentas en restaurante	Recepcionista
6	¿Paga con tarjeta de crédito? Sí: Continúa No: paso #13	Recepcionista
7	Solicitar la tarjeta de crédito	Recepcionista
8	Deslizar la tarjeta por la máquina, introduciendo 04 como número de adquiriente(Restaurante Arenal), los últimos cuatro números de la tarjeta y el monto.	Recepcionista
9	¿La transacción es aprobada? Sí: Continúa No: Paso # 6	Recepcionista
10	Firmar voucher de la transacción. Original: Restaurante - Hotel, Copia: Huésped	Huésped
11	Entregar copia del voucher de transacción al cliente	Recepcionista
12	Guardar original de voucher de la transacción en el fólder de cuentas de restaurante.	Recepcionista
13	Recibir el dinero y entregar el cambio si es necesario	Recepcionista
14	Entregar los originales de las facturas de restaurante al cliente y el voucher de plancha firmado en el ingreso al hotel	Recepcionista
15	Guardar copias de las facturas de restaurante en el fólder de cuentas de restaurante, junto con el original del voucher autorizado	Recepcionista
16	Facturar las noches y habitaciones correspondientes a nombre del solicitante. Original: Interesado, 1ª Copia: Contabilidad 2ª Copia: Contabilidad	Recepcionista



SECUENCIA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO
17	¿Tiene otros cargos en la habitación? Sí: continúa No: Paso #19	Recepcionista
18	Realizar factura por otros cargos. Original: Interesado, 1ª Copia: Contabilidad 2ª Copia: Contabilidad	Recepcionista
19	Entregar al cliente el monto total tanto en dólares como en colones	Recepcionista
20	¿Desea pagar con tarjeta de crédito? Si: Continúa No: paso #27	Recepcionista
21	Solicitar tarjeta de crédito	Recepcionista
22	Deslizar la tarjeta de crédito ya sea en la máquina para Visa, o en la otra máquina utilizando 01 para Master Card, ó 02 para American Express.	Recepcionista
23	¿La transacción es aprobada? Sí: Continúa No: paso #20	Recepcionista
24	Firmar voucher de la transacción. Original: Hotel, Copia: Huésped	Huésped
25	Entregar copia del voucher de transacción al cliente	Recepcionista
26	Guardar el original del voucher de transacción en el fólder de cuentas del hotel, junto con las copias de las facturas para contabilidad (1ª y 2ª)	Recepcionista
27	Recibir el dinero y entregar el cambio si es necesario	Recepcionista
28	Entregar el original de la factura al cliente y el voucher de plancha firmado en el ingreso al hotel	Recepcionista
29	Introducir al sistema el monto total pagado por concepto de estancia en el hotel y otros cargos, además del medio de pago	Recepcionista
30	Archivar la tarjeta de registro de huésped	Recepcionista
31	¿Tenía cuentas en restaurante? Sí: continúa No: paso #33	Recepcionista
32	Anotar en la hoja de liquidación para restaurante, los números de facturas canceladas, el monto total y el medio de pago	Recepcionista
33	Reportar a lavandería el número de habitación que queda libre, para que le efectúen la limpieza.	Recepcionista
34	Fin del proceso.	



Figura 4.4. Propuesta del Flujograma del Procedimiento de Registro de Salida de Huéspedes





FLUJOGRAMA		DESCRIPCIÓN
Huésped	Recepcionista	
		Paga con tarjeta de crédito. Si: Continúa No: paso #13
		Solicitar la tarjeta de crédito
		Deslizar la tarjeta por la máquina, introduciendo 04 como número de adquiriente(Restaurante Arenal), los últimos cuatro números de la tarjeta y el monto.
		La transacción es aprobada. Si: Continúa No: Paso # 6
		Firmar voucher de la transacción. Original: Restaurante - Hotel, Copia: Húesped
		Entregar copia del voucher de transacción al cliente
		Guardar original de voucher de la transacción en el fólder de cuentas de restaurante.





FLUJOGRAMA		DESCRIPCIÓN
Huésped	Recepcionista	
		Recibir el dinero y entregar el cambio si es necesario
		Entregar los originales de las facturas de restaurante al cliente y el voucher de plancha firmado en el ingreso al hotel
		Guardar copias de las facturas de restaurante en el fólder de cuentas de restaurante junto con el original del voucher autorizado
		Facturar las noches y habitaciones correspondientes a nombre del solicitante. Original: Interesado, 1ª Copia: Contabilidad 2ª Copia: Contabilidad
		Tiene otros cargos en la habitación. Sí: continúa No: Paso #19
		Realizar factura por otros cargos a la factura. Original: Interesado, 1ª Copia: Contabilidad 2ª Copia: Contabilidad
		Entregar al cliente el monto total tanto en dólares como en colones



FLUJOGRAMA		DESCRIPCIÓN
Huésped	Recepcionista	
		Desea pagar con tarjeta de crédito. Si: Continúa No: paso #27
		Solicitar tarjeta de crédito
		Deslizar la tarjeta de crédito ya sea en la máquina para Visa, o en la otra máquina utilizando 01 para Master Card, ó 02 para American Express.
		La transacción es aprobada. Si: Continúa No: paso #20
		Firmar voucher de la transacción. Original: Hotel, Copia: Huésped
		Entregar copia del voucher de transacción al cliente
		Guardar el original del voucher de transacción en el fólder de cuentas del hotel junto con las copias de las facturas para contabilidad (1ª y 2ª)



FLUJOGRAMA		DESCRIPCIÓN
Huésped	Recepcionista	
		Recibir el dinero y entregar el cambio si es necesario
		Entregar el original de la factura al cliente y el voucher de plancha firmado en el ingreso al hotel
		Introducir al sistema el monto total pagado por concepto de estancia en el hotel y otros cargos, además del medio de pago
		Archivar la tarjeta de registro de huésped
		Tenía cuentas en restaurante. Sí: continúa No: paso #33
		Anotar en la hoja de liquidación para restaurante, los números de facturas canceladas, el monto total y el medio de pago



FLUJOGRAMA		DESCRIPCIÓN
Huésped	Recepcionista	
	<pre> graph TD Start([5]) --> Process[33] Process --- Connector((7)) Process --> End([34]) </pre>	<p>Reportar a lavandería el número de habitación que queda libre, para que le efectúen la limpieza.</p>
		<p>Fin del proceso.</p>





4.3.5.- Venta de tours

A.- Objetivo

Realizar la venta de viajes dentro de la zona de una manera sencilla, beneficiando a la empresa, al operador de “tours”, y brindando el mejor servicio al cliente.

B.- Formularios utilizados y otros documentos

- Voucher venta de tours (VER
-

- ANEXO 6).

C.- NORMAS

- Al cliente se le debe de dar siempre el original del voucher de transacción, con el fin de evitar problemas con los guías encargados del tour, y con la misma operadora de tours.
- Al cliente se le debe dar información real del tour y hasta donde sea posible aconsejar en materia de vestimenta y equipamiento.
- La llamada de reservación se debe hacer lo más pronto posible, esto para asegurar la disponibilidad o cambios circunstanciales en el tour solicitado.



D.- Encargados del procedimiento

- **Huésped:** Es en esta ocasión también el que da inicio al procedimiento al solicitar el servicio de tours.
- **Recepcionista Volcano Lodge:** Es el encargado de dar el servicio al cliente, la información necesaria del servicio así como su reservación
- **Recepcionista Operadora de Tours:** Es el encargado de brindar la disponibilidad de reservación y si es el caso llevarla a cabo dentro de la operadora.

E.- Descripción sintética del procedimiento actual.

Este procedimiento consiste en facilitarle al huésped oportunidades de distracción y diversión en el área de La Fortuna de San Carlos y algunas otras. Dentro de los principales objetivos de este procedimiento lo más importante es que el cliente quede bien informado y que a la vez pueda reservar para sus paseos, en la comodidad de la recepción.

Es un hecho que la responsabilidad de hacer esa reservación debe recaer sobre el recepcionista, el cual debe llamar a las operadoras para que sean éstas quienes se encargue de apartar los campos requeridos.

F.- Análisis

En este tipo de procedimientos tiene que haber una buena coordinación entre las dos partes, y más aun entre el operador de tours y el recepcionista de turno esto con el fin de evitar inconvenientes al turista, a la hora de realizar el tour.

Por ética, la información que se le brinde al turista debe ser verídica, puesto que se puede jugar el prestigio de las dos empresas es decir el hotel y la operadora de tours.





Para este procedimiento debe tenerse sumo cuidado con que la operadora de tours haya anotado bien la reservación de lo contrario podría haber malentendidos y disgusto con los clientes.



G.- Propuesta de procedimiento

Tabla 4.5. Propuesta de Procedimiento de Venta de Tours

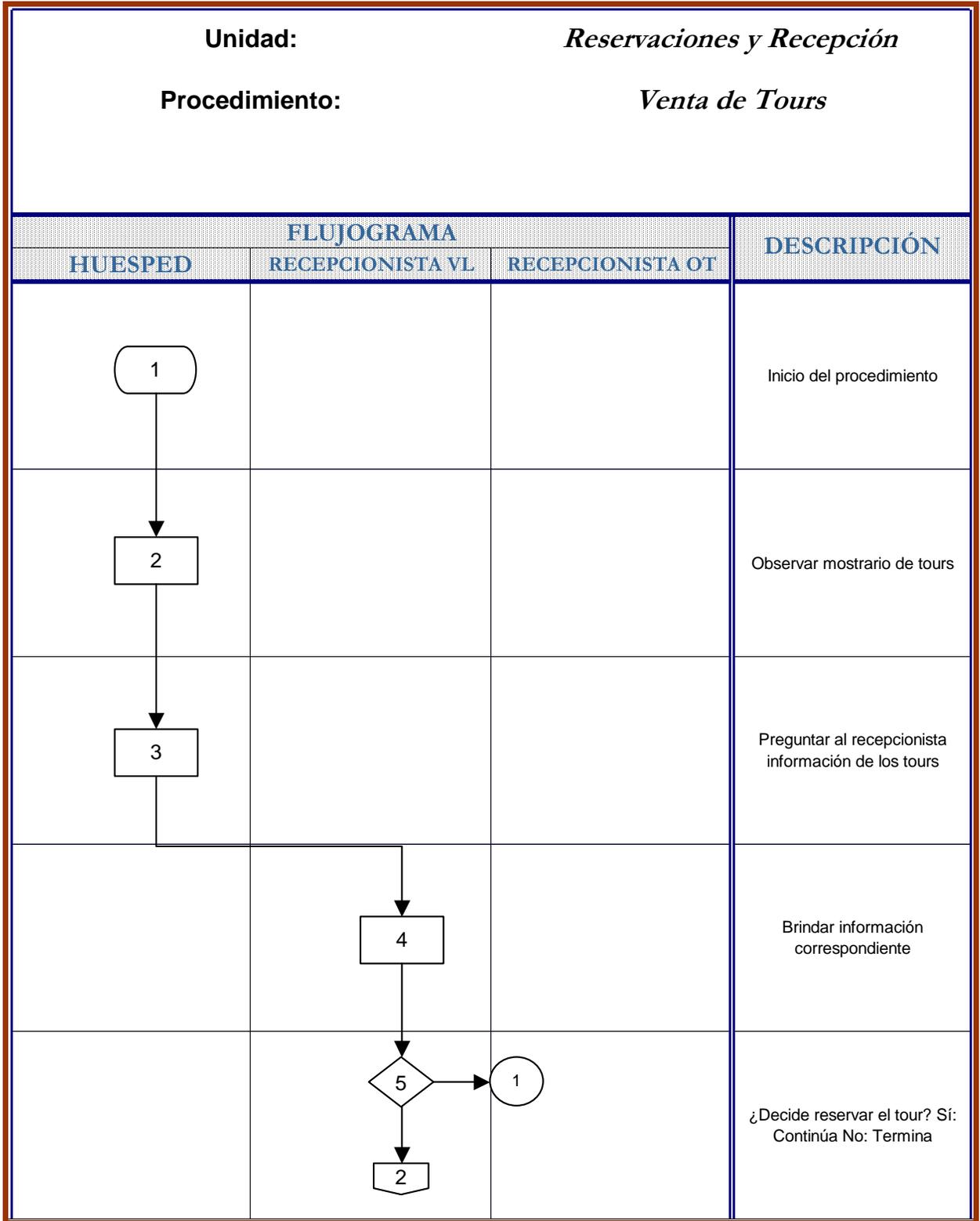
SECUENCIA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO
1	Inicio del procedimiento	
2	Observar muestrario de tours	Huésped
3	Preguntar al recepcionista información de los tours	Huésped
4	Brindar información correspondiente	Recepcionista VL ¹¹
5	¿Decide reservar el tour? Sí: Continúa No: Termina	Turista
6	Toma los datos correspondientes en la boleta denominada: 'VOUCHER', con los siguientes datos: Fecha, # de habitación, nombre, descripción del servicio, fecha del servicio, hora del servicio, lugar de espera, total en US\$, tipo de cambio, total en CR¢, autorizador. Original: Cliente 1ª Copia: Contabilidad 2ª Copia Contabilidad	Recepcionista VL
7	Entregar al cliente el VOUCHER original	Recepcionista VL
8	Notificar al operador del tour correspondiente	Recepcionista VL
9	Tomar los datos del servicio a realizar y reservar	Recepcionista OT ¹²
10	Confirmar la reservación	Recepcionista OT
11	Archivar las copias verde y rosada, en los documentos de la habitación correspondiente, como cargo a la habitación	Recepcionista VL
12	Fin del procedimiento	

¹¹ Recepcionista Volcano Lodge

¹² Recepcionista Operadora de Tours



Figura 4.5. Propuesta de Flujograma del Procedimiento de Venta de Tours





FLUJOGRAMA			DESCRIPCIÓN
HUESPED	RECEPCIONISTA VL	RECEPCIONISTA OT	
	 ↓ ↓		Toma los datos correspondientes en la boleta denominada: 'VOUCHER', con los siguientes datos: Fecha, # de habitación, nombre, descripción del servicio, fecha del servicio, hora del servicio, lugar de espera, total en US\$, tipo de cambio, total en CR\$, autorizador. Original: Cliente 1ª Copia: Contabilidad 2ª Copia Contabilidad
	 ↓		Entregar al cliente el VOUCHER original
	 ↓		Notificar al operador del tour correspondiente
		 ↓	Tomar los datos del servicio a realizar y reservar
		 ↓ 	Confirmar la reservación



FLUJOGRAMA			DESCRIPCIÓN
HUESPED	RECEPCIONISTA VL	RECEPCIONISTA OT	
	<pre> graph TD 2{{2}} --> 11▽11 11 --> 1((1)) 1 --> 12([12]) </pre>		<p>Archivar las copias verde y rosada, en los documentos de la habitación correspondiente, como cargo a la habitación</p>
			<p>Fin del procedimiento</p>





CAPÍTULO 5.- MANUAL DE PUESTOS DE VOLCANO LODGE





5.1.- PRESENTACIÓN

El presente es el Manual de Puestos del Hotel Volcano Lodge. Fue aprobado por la Junta Directiva, según consta en el acuerdo ____ de la sesión número ____ celebrada el día ____ del mes de _____ de 2004.

5.2.- CONTENIDO DEL MANUAL DE PUESTOS

El presente manual es un compendio de los siguientes puestos:

1. GERENTE GENERAL	99
2. JEFE DE RECEPCIÓN Y RESERVACIONES.....	103
3. ENCARGADO DE RECEPCIÓN Y RESERVACIONES	107
4. JEFE DE LIMPIEZA Y LAVANDERÍA.....	111
5. ENCARGADO DE LAVANDERÍA	114
6. MUCAMA 117	
7. MISCELÁNEO.....	120
8. JEFE DE MANTENIMIENTO Y PISCINAS.....	123
9. ENCARGADO DE MANTENIMIENTO GENERAL	126
10. JARDINERO	129
11. OFICIAL DE SEGURIDAD.....	132



5.3.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. GERENTE GENERAL

A.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

- **Jefe Inmediato:** Junta Directiva.
- **Departamento:** Gerencia General.

B.- DESCRIPCIÓN GENERAL

El gerente general de Volcano Lodge tiene responsabilidad absoluta de todas las actividades y del uso adecuado de los activos (bienes muebles e inmuebles), así como la ejecución de las políticas y proyectos encomendados por la Junta Directiva de Inversiones Turísticas La Palma HCM S.A., (propietaria de la compañía) en apego al fiel cumplimiento de la misión de la empresa y en procura de la visión de la misma.

C.- PRINCIPALES ACTIVIDADES

- Realizar los planes estratégicos y anuales operativos, y velar por su cumplimiento.
- Rendir informes periódicos al Presidente sobre la marcha del negocio.
- Supervisar el trabajo de todas las jefaturas.
- Velar por el buen suceso de las relaciones entre los empleados, así como su comportamiento dentro de la empresa.
- Procurar que al cliente se le brinde el mejor servicio.
- Brindar la ayuda y soporte necesario con el Staff de Mercadeo y el de Contabilidad.
- Coordinar las distintas actividades que se dan en la empresa.





- Autorizar las condiciones de habitación en CPL, a empleados, clientes, personas afines comercialmente, entre otras.
- Autorizar la compra de provisiones necesarias en cada departamento, necesarias para el buen trabajo del mismo.
- Autorizar la entrega de cheques para pagar proveedores, empleados, entre otros, después de haber sido firmados por la Junta Directiva.
- Representar a la empresa ante reuniones de fuerzas vivas, congresos, exposiciones, esto cuando sea requerido.
- Aprobar las liquidaciones de los empleados que lo requieran.
- Realizar tareas afines al puesto cuando estas le sean encomendadas.

D.- RESPONSABILIDAD

1.- Por supervisión

▪ RECIBIDA

Este puesto es supervisado por la Junta Directiva de Inversiones Turísticas La Palma HCM S.A., propietaria de la compañía.

▪ EJERCIDA

A este puesto le corresponde la supervisión sobre las jefaturas de Recepción y Reservaciones, Limpieza y Lavandería y Mantenimiento y Piscinas.

2.- Por la naturaleza de las funciones que ejecuta

La gerencia general requiere de responsabilidad tanto por la calidad como por la cantidad de resultados, los cuales deben ser llevados a cabo con la precisión que éstos demandan. Además los procesos e información que brinde el puesto deben ser exactos, confiables y verídicos.



3.- Por relaciones de trabajo

Por la condición que otorga el cargo, es necesario que existan relaciones con personas tanto a lo interno como a lo externo de la empresa; tomando como ejemplos reuniones, entrevistas, exposiciones, coordinación con los departamentos por lo que el puesto debe estar dispuesto a la utilización de diferentes canales de comunicación con el fin de conseguir la información necesaria.

4.- Por materiales herramientas y equipo

El encargado de este puesto es responsable junto con el departamento correspondiente por la administración de las bodegas, y dentro de esto la recepción, custodia y entrega de utensilios o materiales así como documentos.

5.- Por fondos y valores

Debe administrar un fondo de caja, además del manejo de valores, ya sea para pagos, como depósitos de la compañía. Esto por supuesto involucra el control de las actividades.

6.- Por manejo de información confidencial

El puesto requiere que maneje, tanto datos como información confidencial de la organización.

E.- CONDICIONES DE TRABAJO

La persona que ejecuta este puesto se encuentra desarrollando su trabajo en instalaciones cómodas, con facilidades que le ayuden al buen desempeño de su trabajo, así como a salvo de sufrir enfermedades de trabajo y lejos de riesgos de accidentes. A la vez no requiere de esfuerzo físico pues su labor se realiza en posturas cómodas.



F.- REQUISITOS DEL PUESTO

- **Edad:** Preferiblemente mayor de 30 años.
- **Educación:** Bachiller o Licenciatura en una carrera universitaria congruente con el puesto a desempeñar, así como cursos en el manejo de personal, atención al cliente, además de gran importancia el conocimiento de contabilidad y finanzas.
- **Experiencia:** Al menos 3 años en puestos o labores similares.

G.- CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Buena presentación personal.
- Buena memoria y habilidad en la toma de decisiones.
- Responsabilidad, honestidad, ética y adaptabilidad al cambio.
- Liderazgo y guía.
- Habilidad en la expresión oral y escrita, así como el dominio de idiomas, paquetes computacionales e Internet.
- Capacidad de iniciativa y organización.



2. JEFE DE RECEPCIÓN Y RESERVACIONES

A.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

- **Jefe Inmediato:** Gerente General.
- **Departamento:** Recepción y Reservas.

B.- DESCRIPCIÓN GENERAL

Entre otras cosas, le corresponde el recibimiento de huéspedes, check in y check out, facturación, y labores de reservas, esto como cualquier recepcionista; con la diferencia de que le atañen labores únicas como recibimiento de visitas de inspección de grupos mayoristas de viajes, la supervisión de su departamento y la administración de las cuentas por cobrar.

C.- PRINCIPALES ACTIVIDADES

- Administrar la caja chica dentro de su turno de trabajo.
- Atención de clientes, "check in" y "check out".
- Recepción de clientes con CPL.
- Realizar cierres diarios (12:00 m.d.) dentro de su turno, las facturas deben coincidir con el efectivo, prepagos, vouchers de tarjeta de crédito y vales existentes.
- Atender el teléfono.
- Verificar faxes de solicitud de recepción y darles tratamiento.
- Venta de tours y otros servicios.
- Administración de las cuentas por cobrar (a grupos o clientes que proceden de agencias).
- Facturación de servicios.
- Reservas de agencias con contratos especiales.





- Supervisión de los recepcionistas.
- Preparación de horarios del departamento mensualmente.
- Atención de los prepagos de reservaciones, preparando copias para la gerencia y para el archivo de reservaciones correspondiente.
- Solucionar cualquier situación que se presente y que sea en beneficio del turista y para el buen manejo del departamento.
- Realizar aquellas actividades que sean asignadas y afines al puesto que desempeña.
- Verificar el buen uso de los materiales y utensilios, así como equipo y mobiliario del departamento.

D.- RESPONSABILIDAD

1.- Por supervisión

- **RECIBIDA**

Este puesto recibe la supervisión directa de la Gerencia General.

- **EJERCIDA**

A su vez debe ejercer supervisión sobre los Encargados de Recepción y Reservas.

2.- Por la naturaleza de las funciones que ejecuta

En este puesto se exige responsabilidad por la calidad y la exactitud del trabajo realizado, tomando en cuenta que tiene el nivel de independencia que posee la facultad de resolver situaciones imprevistas utilizando su capacidad analítica y creativa.





3.- Por relaciones de trabajo

El puesto le otorga un nivel de relaciones a lo interno y a lo externo de la empresa en lo que se refiere al trato con su equipo de trabajo y a la atención del cliente.

4.- Por materiales herramientas y equipo

El encargado es responsable del buen manejo del mobiliario, equipo y utensilios junto con su equipo de trabajo, así como de la papelería y documentos utilizados.

5.- Por fondos y valores

Tiene responsabilidad en el cobro de los servicios ofrecidos, así como del manejo y custodia de fondos de caja chica en su departamento, e inclusive su entrega a la Gerencia, así como del retiro y entrega de cheques a terceros.

6.- Por manejo de información confidencial

En algunas ocasiones el puesto requiere que conozca y maneje información de tipo confidencial.

E.- CONDICIONES DE TRABAJO

El trabajo se realiza en condiciones de trabajo cómodas, las cuales alejan al ocupante de riesgos de accidente y de enfermedades laborales. A la vez no requiere de esfuerzo físico pues su labor se realiza en posturas cómodas.

F.- REQUISITOS DEL PUESTO

- **Edad:** Preferiblemente mayor de 23 años.
- **Educación:** Secundaria completa, manejo del idioma inglés, manejo de computadoras, aparte es preferible poseer cursos en atención al cliente y relaciones humanas.
- **Experiencia:** Un año en un puesto similar.





G.- CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Se requiere responsabilidad.
- Buena presentación personal.
- Honestidad, ética y excelente manejo en relaciones humanas, además de sociabilidad.
- Liderazgo y capacidad de concentración.
- Capacidad de organización, expresión oral y escrita, así como el manejo de idiomas.
- Razonamiento de tipo cualitativo y cuantitativo.
- Capacidad para el manejo de imprevistos.



3. ENCARGADO DE RECEPCIÓN Y RESERVACIONES

A.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

- **Jefe Inmediato:** Jefe de Recepción y Reservaciones.
- **Departamento:** Recepción y Reservaciones.

B.- DESCRIPCIÓN GENERAL

El puesto conlleva la atención de los clientes de forma eficiente y personalizada logrando que su estadía en el hotel sea placentera, para esto se realizan varios procedimientos que aseguran el buen desempeño del departamento y la buena atención al turista.

C.- PRINCIPALES ACTIVIDADES

- Administrar la caja chica dentro de su turno de trabajo.
- Atención de clientes, "check in" y "check out".
- Recepción de clientes con CPL.
- Realizar cierres diarios (12:00 m.d.) dentro de su turno, las facturas deben coincidir con el efectivo, prepagos, vouchers de tarjeta de crédito y vales existentes.
- Atender el teléfono.
- Verificar faxes de solicitud de recepción y darles tratamiento.
- Venta de tours y otros servicios.
- Facturación de servicios.
- Atención de los prepagos de reservaciones, preparando copias para la Gerencia y para el archivo de reservaciones correspondiente.





- Solucionar cualquier situación que se presente y que sea en beneficio del turista y para el buen manejo del departamento.
- Realizar aquellas actividades que sean asignadas y afines al puesto que desempeña.

D.- RESPONSABILIDAD

1.- Por supervisión

▪ RECIBIDA

Los encargados de este puesto reciben supervisión del Jefe de Recepción y Reservas, y de la Gerencia General; especialmente en el avance del trabajo así como sus resultados.

▪ EJERCIDA

No le corresponde la supervisión de personal.

2.- Por la naturaleza de las funciones que ejecuta

En este puesto las actividades asignadas son variadas y van acopladas a la consecución de objetivos determinados, trabajando en un nivel de independencia tal que puede sugerir cambios para la mejora continua de los procedimientos que se realizan, coordinando con sus superiores.

3.- Por relaciones de trabajo

El puesto le otorga un nivel de relaciones a lo interno y a lo externo de la empresa en lo que se refiere al trato con sus compañeros y superiores, además de la atención del cliente



4.- **Por materiales, herramientas y equipo**

Es responsable único por el cuidado de los utensilios y documentos que la tarea le asigne, así como de mantener un adecuado mantenimiento del mobiliario, equipo y documentos del departamento, junto con sus compañeros y superior.

5.- **Por fondos y valores**

Es responsable por la entrega de cheques a terceros, así como del manejo de caja chica en su turno correspondiente, dentro de lo que corresponde custodia, movimientos y entrega a la Gerencia.

6.- **Por manejo de información confidencial**

Tiene responsabilidad por el manejo de datos y de información de un alto grado de importancia, pero estos son conocidos por sus superiores.

E.- **CONDICIONES DE TRABAJO**

El puesto se lleva a cabo en un ambiente tranquilo, de comodidad, lejos de riesgos de accidente, así como de enfermedades laborales. A la vez no requiere de esfuerzo físico pues su labor se realiza en posturas cómodas.

F.- **REQUISITOS DEL PUESTO**

- **Edad:** Preferiblemente mayor de veinte años.
- **Educación:** Secundaria completa, con dominio del idioma inglés, manejo de computadoras y preferiblemente cursos de atención al cliente y relaciones humanas.
- **Experiencia:** Un año en puestos similares.



G.- CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Tener razonamiento cualitativo y cuantitativo, tanto para resolver situaciones imprevistas como problemas numéricos.
- Buena presentación personal.
- Capacidad de concentración, y organización.
- Habilidad en expresión oral y escrita, y el dominio de idiomas.



4. JEFE DE LIMPIEZA Y LAVANDERÍA

A.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

- **Jefe Inmediato:** Gerente General.
- **Departamento:** Limpieza y Lavandería.

B.- DESCRIPCIÓN GENERAL

El encargado de este puesto debe velar por que las actividades realizadas por los diferentes puestos del Departamento, sean llevadas a cabo de la mejor manera para poder brindarle al cliente la satisfacción de sentirse en lugar limpio y ordenado.

C.- PRINCIPALES ACTIVIDADES

- Realizar pedidos de consumibles de limpieza.
- Realizar pedidos de artículos que se encuentren en la habitación, tales como ropa de cama, teléfono, secadoras y paños.
- Supervisión de la limpieza a las habitaciones.
- Supervisión de la limpieza al área de Gerencia y Recepción.
- Asignar semanalmente los horarios del departamento.

D.- RESPONSABILIDAD

1.- Por supervisión

- **RECIBIDA**

Este puesto recibe la supervisión de la Gerencia General, y es realizado de una manera en la cual se posee independencia pero está supeditada a la supervisión de las labores y sus resultados.



▪ **EJERCIDA**

Este puesto ejerce la labor de supervisión durante toda su jornada, y la ejecuta sobre puestos como Mucamas, Encargado de Limpieza y Misceláneo.

2.- Por la naturaleza de las funciones que ejecuta

Las funciones son variadas e inclusive puede sugerir nuevas formas de trabajo esto en coordinación con sus superiores.

3.- Por relaciones de trabajo

Se debe relacionar más que todo con su equipo de trabajo y superiores, en algunas ocasiones puede tener contacto directo con clientes.

4.- Por materiales herramientas y equipo

Es responsable único por el manejo de los utensilios que utiliza, pero a la vez debe ser coordinador de su departamento para la entrega, custodia y recepción del equipo utilizado.

5.- Por fondos y valores

No tiene ninguna responsabilidad en el manejo de fondos y valores.

6.- Por manejo de información confidencial

No tiene ninguna responsabilidad en el manejo de información confidencial

E.- CONDICIONES DE TRABAJO

Las condiciones de trabajo son buenas, presenta posibilidad de riesgo de trabajo y enfermedades laborales, ya que el puesto amerita el desplazamiento dentro de las instalaciones. Esto, sin embargo, no conlleva mucho esfuerzo físico.



F.- REQUISITOS DEL PUESTO

- **Edad:** Mayor de 20 años.
- **Educación:** Preferiblemente primaria completa.
- **Experiencia:** No es necesaria.

G.- CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Ser responsable y ético.
- Capacidad de liderazgo y organización.
- Capacidad de trabajo en equipo y dinamismo.
- Iniciativa.
- Don de mando y sociabilidad.



5. ENCARGADO DE LAVANDERÍA

A.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

- **Jefe Inmediato:** Jefe de Limpieza y Lavandería.
- **Departamento:** Limpieza y Lavandería.

B.- DESCRIPCIÓN GENERAL

El encargado del puesto tiene como principal objetivo la organización de las tareas de lavado para todo el hotel, esto incluye lo utilizado en las habitaciones y piscinas, así como los encargos de lavados de huéspedes, por lo que las tareas deben de ser realizadas de una manera tal que el cliente quede satisfecho con el resultado ya sea con sus prendas como en las que utilice en el hotel.

C.- PRINCIPALES ACTIVIDADES

- Lavar, secar, planchar y doblar prendas.
- Alistar paquetes de prendas para huéspedes junto con su respectivo cargo económico.
- Alistar juegos de cama y paños para habitaciones.
- Organizar el área de lavandería.

D.- RESPONSABILIDAD

1.- Por supervisión

- **RECIBIDA**

Las tareas se ejecutan bajo supervisión de la Jefe de Limpieza y Lavandería, siguiendo instrucciones y procedimientos establecidos.

- **EJERCIDA**

Al puesto no le corresponde la supervisión de personal.



2.- Por la naturaleza de las funciones que ejecuta

El trabajo en el puesto, es sencillo y siguiendo una rutina con actividades variadas pero con procedimientos establecidos.

3.- Por relaciones de trabajo

El puesto requiere de relaciones con los compañeros de trabajo y sus superiores inmediatos.

4.- Por materiales herramientas y equipo

Es responsable junto con su superior del mantenimiento del equipo y de los utensilios y consumibles que se utilicen en la labor.

5.- Por fondos y valores

No es responsable por el manejo de fondos y valores.

6.- Por manejo de información confidencia

No tiene responsabilidad alguna por el manejo de información confidencial

E.- CONDICIONES DE TRABAJO

En un análisis general las condiciones del ambiente de trabajo son buenas, pero aun así presentan riesgos de accidentes, sobre todo por uso de artículos eléctricos. Se debe aplicar fuerza física en la manipulación de prendas, así como la utilización de químicos, que pueden ocasionar enfermedades de trabajo y accidentes laborales.

F.- REQUISITOS DEL PUESTO

- **Edad:** Mayor de 18 años.
- **Educación:** Preferiblemente primaria completa.
- **Experiencia:** No requiere experiencia.



G.- CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Responsabilidad y puntualidad.
- Capacidad de razonamiento cuantitativo (operaciones numéricas).
- Capacidad de organización y coordinación.
- Resistencia física al manejo de peso moderado.
- Buena salud y preferiblemente no ser alérgico a productos de lavado.



6. MUCAMA

A.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

- **Jefe Inmediato:** Jefe de Limpieza y Lavandería.
- **Departamento:** Limpieza y Lavandería.

B.- DESCRIPCIÓN GENERAL

El puesto de mucama tiene como labor procurar el aseo general de todas las habitaciones, con el fin de ofrecerle al huésped la confianza de instalarse en una habitación aseada y limpia.

C.- PRINCIPALES ACTIVIDADES

- Recoger la ropa de cama de las habitaciones.
- Recoger la basura de las habitaciones.
- Administrar el carrito de limpieza con jabones, champú, papel higiénico, desinfectantes, ropa de cama y juegos de paños.
- Tender las camas con ropa de cama limpia.
- Lavar los baños y servicios.
- Destelar las habitaciones (quitar telas de araña).
- Cambiar ropa de cama.
- Cambiar juegos de paños.
- Barrer las habitaciones.
- Limpiar la habitación y los muebles.
- Verificar si los controles del aire acondicionado y la televisión, funcionan.



D.- RESPONSABILIDAD

1.- Por supervisión

▪ RECIBIDA

Sus tareas son supervisadas en forma constante y brindando la instrucciones requeridas, por la Jefatura de Limpieza y Lavandería.

EJERCIDA

El puesto no ejerce supervisión.

2.- Por la naturaleza de las funciones que ejecuta

Son responsables de un trabajo en donde a pesar de que se realizan diversas actividades, se deben de seguir procedimientos que ya están establecidos.

3.- Por relaciones de trabajo

Las relaciones de trabajo por lo general se limitan a sus compañeros y superiores.

4.- Por materiales herramientas y equipo

Es responsable por el cuidado y administración del material y equipo que se le asigne; pero a su vez debe ser coordinado con su superior de departamento.

5.- Por fondos y valores

No es responsable por el manejo de fondos y valores.

6.- Por manejo de información confidencial

No tiene responsable por el manejo de información confidencial.



E.- CONDICIONES DE TRABAJO

En general las condiciones de trabajo son buenas, pero se pueden presentar riesgos de accidentes de trabajo o enfermedades laborales, pues exige la movilización dentro de la empresa. Por las condiciones de trabajo deben de aplicar la fuerza física en la movilización de ciertos útiles y equipo de trabajo. Por el contacto con algunos químicos y por su labor en superficies resbaladizas puede sufrir accidentes de trabajo o enfermedades laborales.

F.- REQUISITOS DEL PUESTO

- **Edad:** Mayor de 18 años.
- **Educación:** Preferiblemente con primaria completa.
- **Experiencia:** No requiere experiencia.

G.- CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Responsable y puntual.
- Disposición a recibir órdenes
- Responsabilidad y puntualidad.
- Capacidad de organización y coordinación.
- Resistencia física al manejo de peso moderado.
- Buena salud y preferiblemente no ser alérgico a productos de limpieza.



7. MISCELÁNEO

A.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

- **Jefe Inmediato:** Jefe de Limpieza y Lavandería.
- **Departamento:** Limpieza y Lavandería.

B.- DESCRIPCIÓN GENERAL

Al ocupante de este puesto le corresponde la limpieza de las instalaciones de gerencia y recepción, además de estar anuente a cubrir el puesto de mucama cuando así sea necesario.

C.- PRINCIPALES ACTIVIDADES

- Limpieza diaria del área de gerencia, recepción y baños del área.
- Limpieza de los muebles del área de recepción y gerencia.
- Limpieza de vidrios.
- Verificación de los consumibles de baño del área.
- Cambio de paños del área.

D.- RESPONSABILIDAD

1.- Por supervisión

- **RECIBIDA**

Sus tareas son ejecutadas mediante la supervisión de la Jefatura de Limpieza y Lavandería, y Gerencia General, además de recibir órdenes esporádicas de Recepción y Reservas.

- **EJERCIDA**

Este puesto no ejerce supervisión sobre otros puestos.





2.- Por la naturaleza de las funciones que ejecuta

Son responsables de un trabajo en donde a pesar de que se realizan diversas actividades, se deben de seguir procedimientos que ya están establecidos.

3.- Por relaciones de trabajo

Las relaciones de trabajo por lo general se limitan a sus compañeros de trabajo y superiores.

4.- Por materiales herramientas y equipo

Es responsable de los materiales y útiles que se le asignan para su labor en respectiva coordinación con la Jefatura de Limpieza y Lavandería

5.- Por fondos y valores

No es responsable por manejo de fondos y valores.

6.- Por manejo de información confidencial

No es responsable por el manejo de información confidencial.

E.- CONDICIONES DE TRABAJO

El trabajo por lo general se realiza en condiciones de trabajo cómodas, presentando algunos riesgos más que todo por el manejo de químicos de limpieza. En ocasiones debe esforzarse físicamente un poco más debido a la movilización dentro de la empresa.

F.- REQUISITOS DEL PUESTO

- **Edad:** Mayor de 18 años.
- **Educación:** Preferiblemente con educación primaria completa.
- **Experiencia:** No requiere experiencia.



G.- CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Disposición a recibir órdenes.
- Responsabilidad y puntualidad.
- Capacidad de organización y coordinación.
- Resistencia física al manejo de peso moderado.
- Buena salud y preferiblemente no ser alérgico a productos de limpieza.



8. JEFE DE MANTENIMIENTO Y PISCINAS

A.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

- **Jefe Inmediato:** Gerencia General.
- **Departamento:** Mantenimiento y Piscinas.

B.- DESCRIPCIÓN GENERAL

El puesto de Jefe de mantenimiento y Piscinas tiene como principal objetivo la coordinación del departamento en procura del buen manejo y conservación de las instalaciones de la empresa, para poder brindarle al cliente un lugar en excelentes condiciones.

C.- PRINCIPALES ACTIVIDADES

- Mantenimiento de las piscinas.
- Lavado del área de piscinas.
- Limpieza y aspirado de la piscina.
- Limpieza de sifones (desagües).
- Clorado y graduación alcalínica y pH de la piscina.
- Recoger la basura del área de piscinas.
- Preparación semanal de horarios del departamento.
- Supervisión general del departamento.
- Mantenimiento de los jardines del área de recepción y piscinas.
- Mantenimiento y revisión del Jacuzzi.



D.- RESPONSABILIDAD

1.- Por supervisión

▪ RECIBIDA

Recibe la supervisión directa de la Gerencia General.

▪ EJERCIDA

Ejerce la supervisión sobre los puestos de Encargado de Mantenimiento General y Jardineros.

2.- Por la naturaleza de las funciones que ejecuta

Las actividades asignadas son variadas y van en función de los objetivos de la empresa. Algunas de las actividades se realizan siguiendo procedimientos definidos. En ocasiones le corresponde la resolución de imprevistos y puede sugerir cambios en las actividades del departamento en coordinación con la gerencia General.

3.- Por relaciones de trabajo

Le corresponde por lo general la comunicación con sus compañeros además de ser el contacto del departamento con la Gerencia General.

4.- Por materiales herramientas y equipo

Es responsable único por el manejo de los utensilios que utiliza, pero a la vez debe ser coordinador de su departamento para la entrega, custodia y recepción del equipo utilizado.

5.- Por fondos y valores

No le corresponde el manejo de fondos y valores.



6.- Por manejo de información confidencial

No le corresponde el manejo de información confidencial.

E.- CONDICIONES DE TRABAJO

Sus condiciones de trabajo son buenas pero a la vez se presentan riesgos de accidentes por la movilización dentro de las instalaciones. Existe un alto grado de esfuerzo físico pues realiza trabajo de campo y mantiene contactos con agentes químicos, que pueden causar accidentes de trabajo o enfermedades laborales.

F.- REQUISITOS DEL PUESTO

- **Edad:** Preferiblemente mayor de 25 años
- **Educación:** Preferiblemente con secundaria aprobada, si no es así, con cursos que se relacionen con el puesto que desarrolla, aprobados por el INA.
- **Experiencia:** Al menos un año en puestos similares y con alto grado de conocimiento de las funciones.

G.- CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Ser responsable y ético.
- Capacidad de liderazgo y organización.
- Capacidad de trabajo en equipo y dinamismo.
- Iniciativa.
- Don de mando y sociabilidad.
- Conocimiento previo de funciones de mantenimiento, jardines y piscinas.
- Buena salud y preferiblemente no ser alérgico a productos de limpieza, piscinas o jardines (abonos, cloros, etc.).
- Manejo de conocimientos aritméticos y escritura.



9. ENCARGADO DE MANTENIMIENTO GENERAL

A.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

- **Jefe Inmediato:** Jefe de mantenimiento y Piscinas.
- **Departamento:** Mantenimiento y Piscinas.

B.- DESCRIPCIÓN GENERAL

En este puesto su función principal es velar por el buen estado de las instalaciones y del funcionamiento del equipo que se encuentra en ellas, de esta manera se le puede garantizar al cliente una estancia placentera en una excelente infraestructura.

C.- PRINCIPALES ACTIVIDADES

- Velar por el funcionamiento correcto de equipo como aires acondicionados, televisores y otros artefactos.
- Velar por el mantenimiento de la instalación eléctrica, telefónica o cable televisión.
- Revisar y si es posible reparar los artefactos dañados.
- Revisar el funcionamiento del alumbrado tanto en habitaciones como jardines.
- Reparar aquellos muebles que lo demanden.
- Revisar y si es posible reparar aparatos telefónicos.
- Reparación de cerraduras de puertas.
- Construcciones y acabados menores.



D.- RESPONSABILIDAD

1.- Por supervisión

▪ RECIBIDA

El puesto recibe la supervisión de la Jefatura de Mantenimiento y Limpieza, así como de la Gerencia General.

▪ EJERCIDA

En ocasiones el puesto demanda de la ayuda del personal de jardinería, por lo que en ocasiones es el encargado de supervisar ese puesto.

2.- Por la naturaleza de las funciones que ejecuta

Las actividades están basadas en el cumplimiento de diversos objetivos, por los cuales debe responder con calidad, en ocasiones puede sugerir cambios en la forma de realizar su tarea, esto en coordinación con el Jefe de Departamento y la Gerencia General de ser necesario. A la vez, en otras actividades se siguen procedimientos ya conocidos.

3.- Por relaciones de trabajo

Las relaciones de trabajo se dan básicamente con sus compañeros y sus superiores.

4.- Por materiales herramientas y equipo

Es responsable de todo el equipo y material que se le sea asignado, aun así debe coordinar el manejo de ese material junto con la Jefatura de Departamento y si es necesario con la Gerencia General

5.- Por fondos y valores

No es responsable por el manejo de fondos y valores.



6.- Por manejo de información confidencial

No es responsable por el manejo de información confidencial.

E.- CONDICIONES DE TRABAJO

Trabaja en condiciones ambientales favorables, pero aun así puede presentar accidentes de trabajo por la utilización de equipo eléctrico moderado, así como la movilización dentro de la empresa. En ocasiones requiere de esfuerzo físico, debido al mismo manejo de equipo, traslado de materiales y cargas pesadas, por lo que se expone a accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

F.- REQUISITOS DEL PUESTO

- **Edad:** Preferiblemente mayor de 23 años.
- **Educación:** Preferiblemente secundaria completa, y conocimiento de labores con equipo eléctrico, reparaciones, construcción y mantenimiento preventivo.
- **Experiencia:** Al menos un año en puestos similares.

G.- CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Ser responsable.
- Capacidad de liderazgo y organización.
- Capacidad de trabajo en equipo y dinamismo.
- Iniciativa.
- Don de mando y sociabilidad.
- Conocimiento previo de funciones de mantenimiento, electrónica y construcción.
- Manejo de conocimientos aritméticos y escritura.



10. JARDINERO

A.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

- **Jefe Inmediato:** Jefe de Mantenimiento y Piscinas.
- **Departamento:** Mantenimiento y Piscinas.

B.- DESCRIPCIÓN GENERAL

Es su labor el mantenimiento de jardines y áreas verdes del hotel, esto con el fin de que el turista puede admirar las bellezas naturales y sobre todo la flora exuberante del lugar.

C.- PRINCIPALES ACTIVIDADES

- Corte de césped y malezas.
- Mantenimiento de las plantas.
- Poda de plantas.
- Aplicación de abono foliar y granulado, en una frecuencia de dos meses máximo.
- Recoger la basura de los jardines.
- Fumigación de las plantas.
- Ocasionalmente auxiliar al Encargado de Mantenimiento General en labores de construcción menor.



D.- RESPONSABILIDAD

1.- Por supervisión

▪ RECIBIDA

Reciben la supervisión de la Jefatura de Mantenimiento y Piscinas, así como la supervisión ocasional del Encargado de Mantenimiento General, en labores de construcción.

▪ EJERCIDA

No se ejerce desde el puesto ningún tipo de supervisión.

2.- Por la naturaleza de las funciones que ejecuta

Por lo general el puesto exige responsabilidad por actividades que ya están establecidas, aunque en ocasiones se deben cumplir objetivos con calidad y exactitud; esto más que todo cuando se trata de asumir labores de construcción.

3.- Por relaciones de trabajo

Las relaciones de trabajo son en su mayoría con sus compañeros de trabajo y superiores inmediatos.

4.- Por materiales, herramientas y equipo

Es responsable por el buen uso y mantenimiento del equipo que le es asignado, el cual debe ser administrado junto con su superior inmediato.

5.- Por fondos y valores

No tiene responsabilidad en fondos y valores.

6.- Por manejo de información confidencial

No tiene responsabilidad en el manejo de información confidencial.



E.- CONDICIONES DE TRABAJO

Se labora en condiciones de trabajo adversas, que involucran factores de terreno y condiciones climatológicas desfavorables. Exige el esfuerzo físico, por manejo de equipo y materiales de peso moderado, por lo que estas condiciones pueden conllevar a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades laborales.

F.- REQUISITOS DEL PUESTO

- **Edad:** Preferiblemente mayor de 18 años.
- **Educación:** Preferiblemente primaria completa.
- **Experiencia:** Al menos seis meses en puestos similares.

G.- CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Conocimientos en jardinería.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Conocimiento previo de funciones de construcción.
- Responsable y puntual.
- Disposición a recibir órdenes.
- Capacidad de organización y coordinación.
- Resistencia física al manejo de peso moderado.



11. OFICIAL DE SEGURIDAD

A.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

- **Jefe Inmediato:** Gerente General.
- **Departamento:** Seguridad.

B.- DESCRIPCIÓN GENERAL

El encargado del puesto debe mantener la vigilancia en las instalaciones, para de esta manera procurar la seguridad tanto de los clientes como de los colaboradores de la empresa.

C.- PRINCIPALES ACTIVIDADES

- Vigilancia de las instalaciones.
- Control de acceso a las instalaciones.
- Recorridos en las instalaciones.
- Realizar algunos encargos dentro de las instalaciones.
- Revisión de bolsos de los empleados antes de salir.

D.- RESPONSABILIDAD

1.- Por supervisión

▪ **RECIBIDA**

El puesto recibe la supervisión de la Gerencia General.

▪ **EJERCIDA**

No ejerce supervisión sobre ningún otro puesto.



2.- Por la naturaleza de las funciones que ejecuta

Tiene una responsabilidad directa por la calidad y la exactitud del trabajo; puede resolver algunas situaciones imprevistas, por lo cual requiere de capacidad analítica y creatividad.

3.- Por relaciones de trabajo

Tiene relaciones con personas tanto a lo interno (compañeros y superiores), como a lo externo (clientes), por lo que debe estar atento a la solicitud o suministro de información.

4.- Por materiales, herramientas y equipo

Es responsable por los materiales y herramientas que se le asignan para la realización de sus tareas.

5.- Por fondos y valores

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos y valores.

6.- Por manejo de información confidencial

No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

E.- CONDICIONES DE TRABAJO

El trabajo se realiza en instalaciones cómodas, aunque en ocasiones el puesto le exige la movilización por la empresa, lo cual puede causar accidentes de trabajo. En general el trabajo requiere de poco esfuerzo físico, pero sí puede estar sujeto a horarios nocturnos.



F.- REQUISITOS DEL PUESTO

- **Edad:** Preferiblemente mayor de 30 años.
- **Educación:** Preferiblemente con primaria aprobada.
- **Experiencia:** Al menos un año en puestos similares.

G.- CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Responsabilidad y puntualidad.
- Capacidad de razonamiento cuantitativo (operaciones numéricas).
- Capacidad de organización y coordinación.
- Resistencia física a horarios variados (incluyendo nocturnos).
- Iniciativa.
- Capacidad de expresión oral.
- Buena atención al cliente.



CAPÍTULO 6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES





CONCLUSIONES

Con respecto a los procedimientos del Departamento de Recepción y Reservasiones

- 1) El Manual de Procedimientos va a ayudar a profesionalizar el departamento de Recepción y Reservasiones.
- 2) El presente Manual de procedimientos es una herramienta para estandarizar las funciones en el departamento de Recepción y Reservasiones.
- 3) Con este manual se ayuda a desarrollar la estructura administrativa de Volcano Lodge.
- 4) Este manual es una herramienta a utilizar en futuros programas de inducción para Volcano Lodge.
- 5) Este manual de procedimientos es importante para el desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles del Área de Reservasiones y Recepción de Volcano Lodge.
- 6) El presente manual de procedimientos sirve para dar una definición clara de las funciones y las responsabilidades del Área de Reservasiones y Recepción de Volcano Lodge
- 7) Este manual de procedimientos es un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles basados en datos de registro y documentos y diseñado para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones
- 8) El presente manual sirve para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos del Área de Reservasiones y Recepción de Volcano Lodge.



- 9) Además el presente Manual de Procedimientos sirve para la correcta disposición de los controles validos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades del personal del Área de Reservas y Recepción de Volcano Lodge y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.

Con respecto al manual de puestos

- 1) El presente manual de puestos es indispensable para el desarrollo del personal de Volcano Lodge.
- 2) Este manual sirve para la búsqueda de personal competente, acorde al puesto en cuestión.
- 3) El presente manual sirve para lograr por ejemplo calidad total en donde debe haber personal idóneo que sepa a donde quiere ir la organización y sobre todo que entienda las ideas de calidad total.
- 4) Este manual de puestos es una herramienta para conseguir capital humano de acuerdo a los objetivos de la empresa y que a su vez sean capaces de cumplir sus metas personales.
- 5) El manual de puestos de Volcano Lodge, está orientado fundamentalmente a la comprensión del comportamiento humano en su entorno de trabajo.
- 6) Este tipo de manual es una herramienta para ser utilizado en las actividades de reclutamiento, selección y evaluación de personal, ya que de esta manera van a cumplir su principal objetivo, el cual es proporcionar el personal adecuado para la empresa.



RECOMENDACIONES

Con respecto a los procedimientos del Departamento de Recepción y Reservas

- 1) Elaborar un manual de procedimientos para toda la organización de Volcano Lodge, con el fin de que éste se convierta en una herramienta útil para la adaptación de futuro personal en la empresa.
- 2) Revisar, de acuerdo con las necesidades de la empresa, la eficiencia de los procedimientos descritos en el manual, para de ésta manera poder determinar si existen nuevos procedimientos o algunos que por su complejidad deban ser desvinculados de los procesos en los que estén inmersos.
- 3) Poner a la disposición de la Gerencia éste y futuros Manuales de Procedimientos con el fin de que sea una ayuda en sus labores, y ésta a su vez debe involucrar al resto del personal en la utilización de éste y futuros manuales.
- 4) Aconsejar a la Gerencia con base a que tenga en el Manual de Procedimientos una herramienta para futuras situaciones en las cuales los manuales sean puestos a la disposición del personal para que puedan resolver ciertos problemas.
- 5) Retroalimentar el manual de procedimientos con la ayuda del personal de Volcano Lodge.
- 6) Realizar un análisis de los formularios utilizados en los procedimientos analizados.
- 7) Implementar el manual de procedimientos elaborado entre el personal tanto gerencial como operativo de la empresa Volcano Lodge, para que le den el manejo apropiado ante diversas situaciones en las que sea necesario.



Con respecto al manual de puestos

- 1) Actualizar de forma periódica y con base en las necesidades de la empresa cada puesto; de esta manera se pueden tomar decisiones con respecto a la creación o eliminación de puestos en Volcano Lodge.
- 2) Crear un puesto de asistente administrativo, ya que todas las funciones administrativas recaen sobre la Gerencia, lo cual en ciertas ocasiones puede llegar a saturar sus labores y por ende el mejor desempeño en cada una de ellas.
- 3) Crear un puesto de Encargado de Reservas, el cual se concentre de mejor manera en las labores de reservas de hospedaje, y que sea capaz de auxiliar de ser necesario en labores de Recepción.
- 4) Implementar un Jefe de Seguridad con lo cual la Gerencia desconcentraría sus funciones con respecto a ese departamento.
- 5) Realizar un análisis de la carga de trabajo de todos los puestos de la organización, con el fin de conocer si la distribución de las labores y los tiempos de trabajo son los adecuados, o de lo contrario, realizar las correcciones que se requieran.
- 6) Implementar el manual de puestos elaborado en Volcano Lodge para que este se convierta en una herramienta para el reclutamiento y selección del personal.



CAPÍTULO 7.- LITERATURA CITADA





Para la realización de este estudio se consultaron las siguientes fuentes:

LIBROS

- 1) Barquero, A. 1998. Administración de Recursos Humanos, Tomo I. UNED. San José, Costa Rica; 185 pp
- 2) Chiavenato, I. 2003. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill. Bogotá, Colombia. 475 pp
- 3) Galcerán Mata, J y otros. 1999. PYME. Océano. España, Barcelona. 928 pp.
- 4) Koontz, H. 1994. Administración desde una Perspectiva Global. México. Mc Graw Hill Interamericana de México S.A. 458 pp.

ANTOLOGÍAS

- 1) Martínez, B. Comp. 1998. Antología del curso de Análisis Administrativo de la Carrera de Administración de Empresas del ITCR.

TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- 1) Salas, R. 2002. Manual de Procedimientos y Análisis de Formularios para la Clínica de la Caja Costarricense de Seguro Social de La Fortuna de San Carlos. Trabajo final de graduación. Escuela de Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Sede Regional San Carlos.



APÉNDICES





CONTENIDO DE LOS APÉNDICES

APÉNDICE A. CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS. 144



APÉNDICE A. CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS

CARACTERIZACIÓN DEL PUESTO:

1. Título del puesto: _____
2. Nombre del (la) ocupante del puesto: _____
3. Dependencia donde se ubica el puesto: _____
4. Nombre y puesto del (la) jefe inmediato: _____

5. Jornada: () Diurna () Nocturna () Mixta
6. Horario:_____

▪ RESUMEN DEL PUESTO

Resuma, en forma clara y breve, el puesto que usted desempeña, de manera que dé una idea general del trabajo a su cargo:





DESCRIPCION ESPECIFICA DE FUNCIONES

Describa en la siguiente hoja, en una forma detallada y clara, las funciones que tiene a su cargo, indicando con que frecuencia las realiza.

<u>Frecuencia</u>	D= diaria	S= semanal	Q= quincenal	M= mensual	B= bimestral
	T= trimestral	C= cuatrimestral	S= semestral	A= Anual	O= otra (índiquela)

FUNCIONES DEL PUESTO	FRECUENCIA

FACTORES Y SUBFACTORES ESENCIALES DEL PUESTO

A continuación se presentan los factores y sub - factores que caracterizan el puesto que usted desempeña, y en los cuales nos basaremos para su valoración al mismo.

1. REQUISITOS OCUPACIONALES

Factores que se refieren a la preparación académica, formal o no formal, la experiencia y otras habilidades o conocimientos que debe poseer el (la) funcionario (a) para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades esenciales.

1.1 FORMACION

Es lo concerniente a la preparación académica requerida para el cumplimiento de las funciones del puesto que usted desempeña, así como otros medios de enseñanza y capacitación para reforzar el conocimiento sobre algún campo específico. Este aspecto se refiere a las exigencias del puesto, por lo tanto no necesariamente debe coincidir con los estudios y experiencia que usted posee.

Marque con una X el cuadro correspondiente el nivel más alto requerido.

A.- Nivel requerido	Marque X
1.1.1 Segundo Ciclo de Enseñanza General Básica (sexto grado escuela).	
1.1.2 Tercer ciclo de Enseñanza General Básica (tercer año de colegio) y capacitación en el campo específico. Certificado de aptitud o competencia laboral extendido por el Instituto Nacional de Aprendizaje o entidad autorizada por el Ministerio de Educación Pública.	
1.1.3 Conclusión de Estudios de Educación Diversificada (5º año de Colegio) y capacitación en el campo específico.	
1.1.4 Técnico Medio reconocido por el Ministerio de Educación Pública, en una especialidad afín al puesto. Además, poseer dominio en la operación de paquetes computacionales de aplicación al puesto (procesamiento de texto, hojas de trabajo, presentaciones visuales, internet)	
1.1.5 Diplomado o Asociado, o poseer de 60 a 90 créditos, en una carrera universitaria relacionada al puesto, aprobada por el CONESUP. Además, poseer dominio en la operación de paquetes computacionales de aplicación al puesto (procesamiento de texto, hojas de trabajo, presentaciones visuales, internet)	
1.1.6 Más de 90 créditos universitarios en una carrera relacionada al puesto, aprobada por el CONESUP. Además, poseer dominio en la operación de paquetes y programas computacionales de aplicación al puesto (procesamiento de texto, hojas de trabajo, presentaciones visuales, internet)	

1.2 EXPERIENCIA

Aquí se considera el tiempo requerido para la formación práctica que permita asumir plenamente las funciones y las responsabilidades propias del puesto.

Marque con una X el cuadro correspondiente el nivel más alto requerido.

Nivel requerido		Marque X
1.2.1	De 0 a 6 meses en puestos afines.	
1.2.2	De más de 6 a 12 meses en puestos afines.	
1.2.3	Más de 12 meses en puestos afines.	

1.3 DESTREZAS

Corresponde a las habilidades o características personales requeridas por el puesto, tales como ingenio, juicio y criterio, capacidad analítica y creadora, versatilidad, discreción, habilidades sociales, entre otros, así como destrezas manuales.

Marque con una X el cuadro correspondiente el nivel más alto requerido.

Nivel requerido		Marque X
1.3.1	Habilidades manuales y conocimientos elementales de aritmética (matemática básica) y escritura.	
1.3.2	Habilidad para las relaciones públicas. Tener conocimientos elementales de aritmética (matemática básica) y escritura.	
1.3.3	Habilidad para expresarse oralmente y por escrito, para efectuar cálculos aritméticos de alguna complejidad, para aplicar conocimientos teóricos y prácticos. Pericia en procedimientos o sistemas que incluye destreza en el uso de equipo especializado.	
1.3.4	Aplicación de los principios elementales propios de áreas técnicas o administrativas. Juicio y criterio para tomar decisiones dentro de los métodos de trabajo y las normas establecidas. Pericia en procedimientos o sistemas que incluye destreza en el uso de equipo especializado y complejo.	
1.3.5	Capacidad analítica y creadora, versatilidad, discreción, así como buena expresión oral y escrita. Habilidad para las relaciones públicas, ingenio, juicio y criterio. Pericia en un campo especializado o funcional que implica una vasta comprensión de sus prácticas y principios.	



2. RESPONSABILIDADES

Se refiere a la independencia que tienen los trabajadores en la realización de sus actividades, las cuales están relacionadas con el trámite de procesos, coordinación, control o supervisión de personas, así como la toma de decisiones que se derivan de los diversos servicios que brinda la empresa.

2.1 POR LA NATURALEZA DE LAS FUNCIONES QUE SE EJECUTAN

Se refiere a la responsabilidad que se deriva de la naturaleza misma de las actividades asignadas a su puesto.

Marque con una X el cuadro correspondiente el nivel más alto requerido.

Nivel requerido		<i>Marque X</i>
2.1.1	El trabajo es de naturaleza sencilla y rutinaria, donde se realizan actividades básicas, siguiendo procedimientos claramente establecidos.	
2.1.2	Las actividades asignadas son variadas y deben acoplarse al cumplimiento de objetivos determinados. El nivel de independencia le autoriza para sugerir cambios en la forma de realizar el trabajo, los cuales deben ser consultados con anterioridad con su superior antes de su implantación.	
2.1.3	La responsabilidad es directa sobre la calidad y exactitud del trabajo. El nivel de independencia le autoriza para resolver situaciones que no siempre están previstas en rutinas de trabajo, para lo cual necesita capacidad de análisis y creatividad.	
2.1.4	requiere responsabilidad por la calidad, la precisión o cantidad de los resultados y por la exactitud de los procesos e información que se otorga, así como la oportunidad de ésta, en las actividades técnicas y/o profesionales	

2.2 POR SUPERVISION RECIBIDA

Se refiere a la libertad de acción derivada por el tipo de iniciativa, decisión y confianza requerida y permitida en el cumplimiento de sus funciones.

Marque con una X el cuadro correspondiente el nivel más alto requerido.

Nivel requerido		<i>Marque X</i>
2.2.1	Las tareas se ejecutan bajo inmediata supervisión e instrucciones constantes, detalladas y precisas.	
2.2.2.	Estos puestos están total o parcialmente sujetos a instrucciones, prácticas y procedimientos estandarizados, supervisión periódica sobre el avance del trabajo y sus resultados.	
2.2.3	Trabaja con independencia y sigue instrucciones generales, recibe supervisión principalmente sobre el avance del trabajo y sus resultados.	
2.2.4	Trabaja con amplia independencia. Presenta a su superior informes para su conocimiento y aprobación.	

2.3 POR SUPERVISION EJERCIDA

Esta es la responsabilidad que la función reviste en cuanto a la supervisión de otras personas, que realizan trabajo de tipo operativo y rutinario, en departamentos donde el ámbito de control es muy amplio y su estructura es relativamente plana.

Marque con una X el cuadro correspondiente el nivel más alto requerido.

Nivel requerido		<i>Marque X</i>
2.3.1	No le corresponde la supervisión de personal.	
2.3.2	La ejecución del trabajo incluye la supervisión de personal, lo cual demanda de un 25% a un 50% de su jornada laboral, en tanto el (la) funcionario (a) ejecuta tareas de naturaleza similar a las supervisadas en el resto de la jornada	

2.4 POR RELACIONES DE TRABAJO

Es la responsabilidad que genera el puesto por las relaciones derivadas del mismo con otras personas u unidades.

Marque con una X el cuadro correspondiente el nivel más alto requerido.

Nivel requerido		<i>Marque X</i>
2.4.1	Relaciones de trabajo con compañeros (as) o superiores inmediatos del departamento donde labore.	
2.4.2	Relaciones de trabajo con personas internas o externas a la empresa, para la solicitud o suministro de información y servicio al cliente.	
2.4.3	La relación con personas internas o externas a la empresa consiste en entrevistas o reuniones, mediante las cuales busca información para análisis de necesidades.	

2.5 POR MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPO

Es la responsabilidad directa o indirecta por la utilización, recibo, custodia, y entrega de herramientas, materiales y equipos.

Marque con una X el cuadro correspondiente el nivel más alto requerido.

Nivel requerido		<i>Marque X</i>
2.5.1	Es responsable únicamente por los materiales, documentos, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su trabajo.	
2.5.2	Es responsable, conjuntamente con el departamento correspondiente, por la recepción, custodia y entrega de materiales, herramientas, equipo y documentos utilizados por otras personas.	
2.5.3	Como función principal, es responsable, conjuntamente con el departamento respectivo, por la administración de una bodega, recepción, custodia y entrega de materiales, herramientas, equipo y documentos utilizados por otras personas.	

2.6 POR FONDOS Y VALORES

Indica la responsabilidad por la recepción, custodia, entrega o administración de fondos o títulos valores comerciales.

Marque con una X el cuadro correspondiente el nivel más alto requerido.

Nivel requerido		Marque X
2.6.1	No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o valores comerciales.	
2.6.2	Tiene responsabilidad por el retiro y entrega de cheques en forma periódica.	
2.6.3	Tiene responsabilidad por el cobro del servicio realizado, la custodia temporal, traslado y entrega de fondos o valores a un departamento superior.	
2.6.4	Administra un fondo de caja y le corresponde el depósito de fondos recaudados, así como su respectivo control.	

2.7 POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Se refiere a la responsabilidad por el correcto empleo de los datos, información y noticias reservadas que llegan a su conocimiento en el desenvolvimiento de las obligaciones asignadas y cuya divulgación podría, directa o indirectamente, ocasionar conflictos de trascendencia o daños a la Empresa.

Marque con una X el cuadro correspondiente el nivel más alto requerido.

Nivel requerido		Marque X
2.7.1	No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.	
2.7.2	Tiene responsabilidad por el manejo de datos e información de importancia, pero conocida por otros puestos a nivel de departamento	
2.7.3	Tiene responsabilidad por el conocimiento y manejo de información confidencial esporádicamente.	
2.7.4	Como parte esencial de su trabajo le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.	



3. CONDICIONES DE TRABAJO

Factor que valora las condiciones bajo las cuales debe ejecutarse el trabajo, sobre las que el funcionario (a) no puede ejercer control alguno y que pueden afectar su estado físico o mental, o exponerlo a accidentes o enfermedades.

3.1 CONDICIONES AMBIENTALES

Se refiere a las condiciones del ambiente a las que se enfrenta como trabajador en la ejecución de sus actividades, tales como: luminosidad, temperatura, ruidos, polvo, lluvia, malos olores, suciedad y otros que podrían conllevar a incapacidades temporales o permanentes.

Marque con una X el cuadro correspondiente el nivel más alto requerido.

Nivel requerido		Marque X
3.1.1	El trabajo se lleva a cabo en oficinas o instalaciones cómodas, que no presentan riesgos de accidentes o enfermedades.	
3.1.2	En general las condiciones ambientales son buenas, aunque presenta riesgos de accidentes, en tanto que exige el desplazamiento constante de un lugar a otro.	
3.1.3	El trabajo se realiza a la intemperie; expuesto constantemente a condiciones ambientales adversas como: ruido, lluvia, terrenos fangosos, polvo y otras. En algunos casos le corresponde permanecer en sitios o instalaciones en condiciones de ambiente incómodas. Está expuesto a sufrir accidentes o adquirir enfermedades laborales de gran magnitud que podrían ocasionar incapacidad temporal o permanente e inclusive la muerte.	

3.2 ESFUERZO FÍSICO:

Se refiere a la aplicación de la energía física para el desempeño del puesto, que conlleva la posibilidad de incapacidades, temporales o permanentes.

Marque con una X el cuadro correspondiente el nivel más alto requerido.

Nivel requerido		Marque X
3.2.1	El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.	
3.2.2	El trabajo exige desplazarse de un lugar a otro, en forma constante, dentro o fuera de la Empresa. Incluye la aplicación del esfuerzo físico en el mantenimiento o instalación de mecanismos o equipos, así como el traslado de materiales y equipos de peso moderado. Está expuesto a sufrir accidentes de trabajo y adquirir enfermedades laborales que pueden provocar una incapacidad temporal o permanente.	
3.2.3	La aplicación de la fuerza física es constante en la carga o descarga de materiales y equipo o realización de labores de limpieza. Existe el riesgo de sufrir accidentes de trabajo y adquirir enfermedades laborales que pueden provocar incapacidad temporal o permanente.	
3.2.4	Alto grado de esfuerzo físico en la realización de trabajos de campo. Existe el riesgo de sufrir accidentes de trabajo y adquirir enfermedades laborales que pueden provocar incapacidad temporal o permanente.	

RECOMENDACIONES O COMENTARIOS ESPECIALES

Haga las anotaciones que considere deben tomarse en cuenta en la descripción o especificación de este puesto, o que permitan comprender mejor el trabajo que usted realiza.

(Utilice hojas adicionales en caso que lo requiera)

¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN!

HAGO CONSTAR QUE LAS RESPUESTAS DADAS EN ESTE CUESTIONARIO SON UN REFLEJO FIEL DEL PUESTO QUE DESEMPEÑO.

FIRMA DEL FUNCIONARIO (A): _____ FECHA: _____



ANEXOS





CONTENIDO DE LOS ANEXOS

ANEXO 1. GRÁFICO DE DISPONIBILIDAD	2
ANEXO 2. NOTA DE AUTORIZACIÓN PARA CARGOS A TARJETA DE CRÉDITO.....	3
ANEXO 3. TARJETA DE REGISTRO DE HUÉSPED	4
ANEXO 4. FACTURAS	5
ANEXO 5. RECIBOS POR DINERO	6
ANEXO 6. VOUCHER VENTA DE TOURS	7
ANEXO 7. HOJA DE LIQUIDACIÓN PARA RESTAURANTE	8



ANEXO 1. GRÁFICO DE DISPONIBILIDAD

		VOLCANO LODGE																															
		GRÁFICO DE DISPONIBILIDAD																															
		DIAS DEL MES:																															
HAB.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
	1																																
	2																																
	3																																
	4																																
	5																																
	6																																
	7																																
	8																																
	9																																
	10																																
	11																																
	12																																
	13																																
	14																																
	15																																
	16																																
	17																																
	18																																
	19																																
	20																																
	21																																
	22																																
	23																																
	24																																
	25																																
	26																																
	27																																
	28																																
	29																																
	30																																
	31																																
	32																																
	33																																
	34																																
	35																																
	36																																
	37																																
	38																																
	39																																
	40																																
	41																																

NOTA: El presente gráfico constituye una copia en menor escala del Gráfico de Disponibilidad Real





ANEXO 2. NOTA DE AUTORIZACIÓN PARA CARGOS A TARJETA DE CRÉDITO



Tel. (506) 460-6080
Fax. (506) 460-6020

TEL : (506) 460 6080
FAX : (506) 460 6020

Formulario de Autorización (Authorization Form) Para Cargos en Tarjeta de Crédito (Credit Card Charges)

Yo _____ autorizo a **VOLCANO LODGE** a cargar
(I) _____ (authorize VOLCANO LODGE)
a mi tarjeta de crédito
(to charge to my credit card) # _____
código de seguridad _____ fecha de expiración _____
(security code) _____ (expiration date) _____
El monto de US\$ _____
(The US\$ amount) _____

Garantizando la reservación solicitada con los siguientes datos.
(In order to guarantee the reservation made as follow)

Nombre : _____
(Name)
Número de Personas : _____
(Number of persons)
Número de habitaciones : _____
(Number of Rooms)
Fecha de Ingreso : _____
(Date In)
Fecha de Salida : _____
(Date Out)
Otros servicios: _____
(Others services)

Firma
(Sign) _____

Teléfono #
(Phone #) _____

Fecha
(Date) _____

Fax # : _____

Adjunto copia por ambos lados de la tarjeta de crédito.
(Credit card copy on both sides attached)

Visit us at: costaricavolcanolodge.com

volcanolodge@racsa.co.cr / La Fortuna, San Carlos, Costa Rica P.O. Box 20-4417

ANEXO 3. TARJETA DE REGISTRO DE HUÉSPED



Habitación / Room

TARJETA DE REGISTRO / REGISTRATION CARD

Nombre Completo Full Name	Número de Personas Number of Occupants
Cédula o Pasaporte Passport Number	Nacionalidad Nationality
Dirección Address	E-Mail Teléfono / Phone #
Fecha de Llegada Arrival Date	Fecha de Salida Departure Date
Firma del Huésped Guest Signature	Recepcionista Agencia o Tarifa

El Hotel no se hace responsable por objetos no depositados en la caja de seguridad de la recepción.
 La responsabilidad en esta tarjeta es válida para ser utilizada como firma en archivo en la tarjeta de crédito en caso de estados pendientes.
 The hotel will not be responsible for valuables not deposited in the safety deposit box provided at the front desk.
 The signature used on registering into the hotel is valid to be use as signature on filed if the targets for the credit card vouchers.

ID CARD

Habitación: _____

Total Pay: _____

Sale: _____

Apellido y Firma del Huésped: _____

CHECK OUT TICKET

Habitación: _____

Nombre: _____

Fecha: _____

Firma: _____

Responsable de Caja: _____



ANEXO 4. FACTURAS

Inversiones Turísticas la Palma de la Fortuna H.C.M. S.A.
Cédula Jurídica N° 3-101-197235
Teléfono (506) 460-6022 Fax. (506) 460-6020
7 Km. Oeste de la Fortuna de San Carlos, Carretera al Volcán Arenal



HABITACION ROOM

FECHA DATE

ENTRADA ARRIVAL

SALIDA DEPARTURE

HUESPED GUEST

FACTURA NUMERO BILL NUMBER N° 4503

CONTADO
CREDITO

FECHA / DATE	REFERENCIA / REFERENCE	DESCRIPCION / DESCRIPTION	MONTO / AMOUNT

SUB-TOTAL IMP. I.C.T. IMP. V. TOTAL

FACTURADO BILL TO
Autorizado Mediante Oficio N° 08-0001-97 del 30/09/97 de la Dirección General Tributación Directa ORIGINAL: Contribuyente COPIA: Contribuyente COPIA: Contable



ANEXO 5. RECIBOS POR DINERO

 Inversiones Turísticas La Palma H.C.M. S.A. Céd. Jurid. N° 3-101-197235 TEL. (506) 460-6080 FAX. (506) 460-6020 7 Km. Oeste de La Fortuna de San Carlos, carretera hacia al Lago Arenal		Recibo por Dinero Caja Recepción		N° 5742
Nombre: _____		Fecha: _____		Room # _____
<input type="checkbox"/> Contado	<input type="checkbox"/> Tarjeta de Crédito	<input type="checkbox"/> Cheque Viajero	<input type="checkbox"/> _____	
Monto	MONTO EN LETRAS			
Recargo	_____			
TOTAL	_____			
TIPO DE CAMBIO				
Por concepto de:	<input type="checkbox"/> Llamada Local	<input type="checkbox"/> Internet	<input type="checkbox"/> Fotos	<input type="checkbox"/> Desayuno
	<input type="checkbox"/> Llamada Internacional	<input type="checkbox"/> Libro	<input type="checkbox"/> Camiseta	<input type="checkbox"/> Almuerzo
	<input type="checkbox"/> Lavandería	<input type="checkbox"/> Postales	<input type="checkbox"/> Café	<input type="checkbox"/> Cena
OBSERVACIONES: _____				
AUTORIZADO		RECEPCIONISTA		HUESPED



ANEXO 6. VOUCHER VENTA DE TOURS

VOLCANO LODGE		VOLCANO LODGE		VOUCHER	
Teléfono: (506) 460-6080				Nº 3226	
Fax: (506) 460-6020					
La Fortuna, San Carlos, Costa Rica		Ref.:			
		DÍA	MES	AÑO	
A FAVOR DE:					
OPERADOR:		TELEFONO:			
SERVICIOS:					
Nº PAX	FECHA DEL SERVICIO:	HORA:	LUGAR DE SALIDA:		
OBSERVACIONES:		AUTORIZADO POR:			
TOTAL \$	TIPO DE CAMBIO	TOTAL EN COLONES	OTROS:		
	¢	¢			

1318 IMP. SAN CARLOS 460-1930

