



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL**

**CENTRO TURÍSTICO Y RESTAURANTE LA CABAÑA**

**SUSTENTADO POR:**

**RONY ALEXANDER HERRERA MERAZ**

**#21111159**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL**

**Y DE NEGOCIOS**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS**

**HONDURAS, C.A.**

**ENERO, 2018**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	V
INTRODUCCIÓN.....	VIII
CAPÍTULO I.....	1
1.1 OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL.....	2
1.1.1 Objetivo General.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos.....	2
1.2 Datos Generales de la Empresa.....	3
1.2.1 Reseña histórica.....	3
1.2.2 Misión.....	4
1.2.3 Visión.....	4
1.2.4 Valores.....	5
1.2.5 Estructura organizacional.....	5
CAPÍTULO II.....	8
2.1 ACTIVIDADES REALIZADAS.....	9
2.1.1 Verificación de proceso de reclutamiento y selección.....	9
2.1.2 Preparación de planillas de pagos.....	11
2.1.3 Verificación de procesos de mantenimiento y suministros.....	12
CAPÍTULO III.....	14
3.1 ACTIVIDADES IMPLEMENTADAS DE MEJORA.....	15
3.1.1 Retroalimentación al departamento de suministro.....	15
3.2 PROPUESTA DE MEJORA.....	18
3.2.1 Disminuir la rotación del personal.....	19
3.2.2 Nuevos productos para suavizar la estacionalidad.....	23
3.3. IMPACTO DE MEJORA.....	28

3.3.1 Impacto de disminuir la rotación del personal .....	28
3.3.2 Impacto del ofrecimiento de nuevos productos para suavizar la estacionalidad de la demanda.....	29
CAPÍTULO IV .....	31
4.1 CONCLUSIONES .....	32
4.2 RECOMENDACIONES .....	33
4.2.1 Al Centro Turístico y Restaurante La Cabaña .....	33
4.2.2 A la Universidad Tecnológica Centroamericana.....	33
4.2.3 A los estudiantes .....	34
BIBLIOGRAFÍA.....	35
GLOSARIO .....	37
ANEXOS.....	38

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Medición de tiempos antes de mejora en suministros .....	16
Tabla 2: Resultado de implementación de mejora .....	17
Tabla 3: Total de ahorro por mejora implementada .....	18
Tabla 4: Tasa de rotación actual de personal por temporada.....	19
Tabla 5: Costo por jornada laboral en capacitación .....	22
Tabla 6: Costo de alimentación jornada de capacitación.....	23
Tabla 7: Análisis de menú - Eventos musicales.....	25
Tabla 8: Cálculo de punto de equilibrio.....	27
Tabla 9: Pronóstico de ventas 2018 .....	27
Tabla 10: Tasa meta de rotación de personal por temporada .....	29

**ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Estructura organizacional de Centro Turístico y Restaurante La Cabaña .....	39
Anexo 2: Muestra de hoja de retroalimentación de suministros.....	40
Anexo 3: Checklist para identificación de problemas en reclutamiento y selección .....	41
Anexo 4: Formato de entrevista dirigida .....	42
Anexo 5: Formato de entrevista dirigida (2da. página) .....	43
Anexo 6: Formato de entrevista dirigida (3era. página) .....	44
Anexo 7: Formato de entrevista dirigida (4ta. página) .....	45
Anexo 8: Área de restaurante .....	46
Anexo 9: Área de piscinas .....	47
Anexo 10: Área de centro turístico.....	48
Anexo 11: Área de canchas deportivas .....	49

## RESUMEN EJECUTIVO

Restaurante y Centro Turístico La Cabaña del rubro turístico de Honduras, que busca identificar la existencia de problemas en los procesos de cada departamento que tiene relación directa con la operación de la empresa. Se requiere desarrollar actividades durante el periodo de práctica como asistente ejecutivo en departamentos como: recursos humanos, administración y contabilidad, mercadeo y mantenimiento/suministros que es donde la empresa sostiene que son las áreas donde se necesitan definiciones y/o alineamiento de procesos que llevarán a la toma de decisiones por parte de la gerencia. La empresa enfoca sus esfuerzos actuales en mantenerse a flote debido a que se encuentra en temporada baja, al contar con gran espacio los costos de mantenimiento permanecen elevados. Pese a la estacionalidad, mantienen la calidad de servicio y productos con la que iniciaron sus operaciones, su misión y visión son un marco que permite la continua entrega de sus productos y servicios en el municipio de El Progreso.

En el departamento de recursos humanos, se verifican, alinean los procesos que se requieren controlar, además es el punto de partida ya que cuenta con las funciones detalladas de cada posición y es fundamental en el desarrollo del personal. Las actividades diarias del puesto generan información de los departamentos siendo importante ser observador y detallista, así como cuestionar el porqué de cada paso de los procesos, para lograr detectar errores, solucionarlos, rectificarlos como medida para evitar cometerlos nuevamente y

ajustarlos a los cambios que puedan presentarse en un futuro. Al analizar las necesidades del departamento de mantenimiento/suministro se logra detectar el poco nivel de interacción con los demás departamentos, al buscar solucionar los problemas presentados asume un rol pasivo dentro de la empresa, y este con la importancia que tiene puede parar las operaciones de varios sectores.

La empresa mantiene un nivel de rotación elevado, debido a factores como: la estacionalidad, falta de conocimiento en temas de selección de personal, falta de capacitación, no hay oportunidades de ascenso ni bonificaciones por meta. Es necesario efficientar el proceso de contratación y evitar rotación por motivos internos. Una vez descubierto y generado una posible solución al problema, se deben analizar las necesidades de capacitación para el personal, impartiendo temas acerca de los valores de la empresa a detalle y los cambios que se esperan realizar para mejorar las condiciones laborales, se presenta la propuesta de costos de generar el entrenamiento para todo el personal de la empresa.

La posición de asistente ejecutivo cuenta con responsabilidades que proporcionan fluidez en la información y el control de las actividades de los departamentos, parte de dicho control permite analizar los costos implicados de cada departamento, conociendo los gastos generados que implica el mantenimiento del personal, los requerimientos de suministro del departamento y los gastos por actividades adicional. La ejecución de inventarios es una tarea que ayuda a conocer las necesidades de compra, tiempos de duración de materia prima,



utilización de espacio en bodega, entre otros; dicha tarea fungió un papel importante para apoyar en la solución del problema del departamento de suministros.

En el departamento de mercadeo, se trabajó en el conocimiento de la logística para la publicidad de los eventos y promociones que se presentan a lo largo de un año, mantienen actualizados los posibles costos para spots publicitarios en televisión y radio, los costos de publicar un evento en Facebook dirigido a un mercado específico, al mantener la información de costos constantes les permite crear un programa de mercadeo para eventualidades de manera rápida y eficiente, sus procesos no presentaron problemas distintivos, salvo la necesidades de realizar publicaciones constantes para generar conciencia en el mercado.

Al ser una empresa del rubro turístico, es necesario brindar una atención al cliente óptima, una tarea esencial del personal de atención al cliente. Conociendo sus actividades diarias y su forma de atender a los consumidores, se trabajó en mejorar la atención al cliente, a través de capacitaciones breves de personal, donde se toma en cuenta la relación jefe de centro turístico y personal a cargo atendiendo en conjunto a las diferentes personalidades que podrían presentarse en un cliente. Esto sirvió para reforzar la fuerza de ventas del personal y poder reaccionar de forma efectiva ante cualquier tipo de cliente.

## INTRODUCCIÓN

Durante el tiempo de preparación académica se busca obtener un nivel que permita crecer, afrontando retos del actual y siempre cambiante mercado laboral. Hay empresas que apuntan al desarrollo de habilidades al poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los años de estudio y así generar una relación donde ambas partes se beneficien, el practicante debe ser un elemento capaz de realizar las actividades solicitadas por la empresa y desarrollar competencias durante labora en la misma.

En un espacio de 10 semanas, ambas partes buscan generar experiencia, así como una posible nueva plaza, que permita apoyar el desarrollo de la empresa, por tanto, éste informe detalla el proceso y las habilidades obtenidas al realizar la práctica profesional en el Centro Turístico y Restaurante La Cabaña.

El informe está estructurado en capítulos. El primero, recopila los objetivos a realizar, una breve reseña histórica, la misión, visión y los valores de la empresa. En el segundo, se detallan las actividades que la empresa asigna a la posición a desempeñar durante la práctica, ya sean actividades diarias o proyectos a desarrollar para la toma de decisiones. Luego, en el capítulo III, se procede a desarrollar la creatividad e iniciativa, proponiendo mejoras a la empresa, buscando un beneficio medible a la organización. Finalmente, en el capítulo IV se generan las conclusiones y recomendaciones que servirán para continuar el mejoramiento de lo observado, para finalizar con la bibliografía, glosario y anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **1.1 OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL**

### **1.1.1 Objetivo General**

Orientar los conocimientos y destrezas adquiridas durante el tiempo de estudio, a la práctica, buscando colaborar con compromiso en el desarrollo de las labores asignadas por el departamento de administración del Centro Turístico y Restaurante La Cabaña.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar procesos críticos que realizan los departamentos de administración, recursos humanos y operaciones para el funcionamiento de la empresa buscando la creación de estructuras flexibles que disminuyan la rotación de personal.
- Generar estrategias para el logro de objetivos internos, entre ellos la mejora del nivel de ventas en un 20% a 6 meses comenzando a partir del inicio del año 2018, tomando en consideración un análisis de viabilidad previsto por la organización.
- Crear propuestas de mejora para las áreas con problemas teniendo en cuenta la relación costo/beneficio y analizarla por los tomadores de decisión para su posterior implementación.

## **1.2 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

### **1.2.1 Reseña histórica**

La ciudad de El Progreso, ubicada en el departamento de Yoro, mantiene un constante crecimiento comercial. El gobierno de Honduras invierte actualmente en el mejoramiento de su infraestructura ya que es parte del camino turístico que realizan los pobladores y visitantes extranjeros año con año, hacia la zona costera del departamento de Atlántida, siendo las playas de Tela y La Ceiba los más populares destinos turísticos en temporada veraniega.

En el año 2004, el señor José Adán Umanzor decidió crear un lugar donde la población progresaña pudiese relajarse y disfrutar de un ambiente tranquilo, sin necesidad de ir hasta Tela. En su búsqueda, consiguió financiamiento para la compra de un amplio terreno en las afueras de la ciudad, y comenzó la construcción de un complejo turístico.

Inaugurando el 11 de febrero del 2005, el Centro Turístico y Restaurante La Cabaña se encuentra localizado en El Progreso, carretera hacia Tela, km 7, contiguo al AGAP. Con un horario de atención de lunes a domingo de 7:00 am a 7:00 pm. Por su excelente ubicación se beneficia de alto tráfico del corredor turístico de El Progreso a Tela y cuenta con una extensión de 10 manzanas sobre las cuales se han edificado estructuras modernas para el disfrute del visitante.

Al ingresar a la locación los visitantes pueden disfrutar de una gran variedad los alimentos que pueden solicitar en el área de restaurante, la que cuenta con espacio suficiente para 400 personas, el menú abarca desde platos tradicionales hasta servicio de comida buffet y a la carta con precios accesibles.

Las instalaciones físicas cuentan con áreas de recreación como piscinas, canchas de fútbol rápido, canchas de fútbol profesional, área para eventos climatizada, zona de descanso, parque animal y áreas para carreras de cintas. Es ideal para la realización de eventos empresariales y sociales por lo que se requiere hacer reservaciones, añadiendo el servicio de catering, pudiendo elegir entre salón de evento, terraza o mesas al aire libre.

### **1.2.2 Misión**

Toda empresa tiene una finalidad, en este caso se presenta a manera de misión, la cual indica el propósito que busca lograr la empresa.

“Ser una empresa que brinde la mejor calidad en sus áreas recreacionales en la ciudad de El Progreso y toda la costa norte, motivando el turismo interno y externo de Honduras”. (Lic. Umanzor, 2017)

### **1.2.3 Visión**

La empresa cuenta con una visión a largo plazo que permitirá competir directamente con las zonas turísticas del país.

“Ser un centro turístico de calidad que represente lo que es el paseo natural de Honduras”. (Lic. Umanzor, 2017)

#### **1.2.4 Valores**

Toda empresa debe establecer una serie de valores que potencialicen las actividades y permitan el cumplimiento de objetivos, dando a sus empleados la base para comenzar sus jornadas laborales.

“Se busca llegar a la mayor cantidad de personas manteniendo una base de valores que forman parte de cada una de las personas que integra la empresa”.

- Responsabilidad
- Dedicación
- Innovación
- Trabajo en equipo (Lic. Umanzor, 2017)

#### **1.2.5 Estructura organizacional**

La empresa posee una estructura<sup>1</sup> funcional integrada que brinda un sistema clave para el conocimiento de las funciones del personal, la asociación vertical que viene desde la gerencia, pasando por la parte administrativa/contable y finalizando en la parte operativa, que se divide en restaurante y centro turístico.

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 1: “Estructura organizacional Centro Turístico y Restaurante La Cabaña”

Las funciones principales del gerente general son: desarrollar y supervisar los presupuestos con los que puede operar cada departamento, es el contacto primario para la realización de eventos dentro y fuera del establecimiento; delega tareas y reduce costos operativos.

Las funciones del gerente de recursos humanos son: garantizar la comunicación efectiva permitiendo un ambiente organizacional adecuado, controlar el presupuesto de recursos humanos, mantener el control de los procesos de reclutamiento y selección, ingresar y brindar inducción al personal, coordinar programas de capacitación, realizar los procesos de nómina y continuar el flujo de información para acreditación a contabilidad.

Las funciones del gerente administrativo/contable son: analizar los flujos de efectivo, supervisar la facturación, analizar los aspectos financieros de las decisiones, maximizar el valor de la empresa, manejar y supervisar la contabilidad y las responsabilidades tributarias, resguardar el dinero, verificar cortes de caja y depósitos. (Recursos Humanos - La Cabaña, 2012)

El gerente administrativo/contable mantiene el control diario operativo de la organización, a su cargo tiene al jefe de mercadeo, jefe de restaurante y jefe de centro turístico.



El jefe de mercadeo tiene la labor directa de crear campañas publicitarias, promociones empresariales, por grupos e individuales para los visitantes, sus campañas son previamente aprobadas por los gerentes y representante de la empresa, brindando un presupuesto necesario para la puesta en marcha de cada campaña.

El jefe de restaurante y el jefe de centro turístico tienen la responsabilidad de mantener la fluidez en la entrega de los servicios solicitados por los clientes, dividiendo las áreas entre los empleados buscando mantener el orden y la supervisión directa de las actividades de los empleados.

El restaurante cuenta con un chef, ayudantes de cocina, cajero y meseros; todos ellos bajo el cargo directo del jefe de restaurante; dentro de la cocina es el chef el responsable del cuidado de la higiene y la administración de los productos, así como de mantener la calidad de los platillos a servir.

En el centro turístico el personal de seguridad, limpieza y atención al cliente, son dirigidos por el jefe de centro turístico, el cual tiene la obligación de coordinar toda actividad de mantenimiento, velar por la seguridad de los clientes y del personal, así como de verificar el estado de su área y reportar las necesidades que requieran atención, debe trabajar en conjunto con el jefe de restaurante para el despacho de los alimentos que salgan hacia el centro turístico y el retorno de las vajillas hacia el restaurante. (Recursos Humanos - La Cabaña, 2012)

# **CAPÍTULO II**

## **2.1 ACTIVIDADES REALIZADAS**

Durante el periodo de práctica se realizaron diversas actividades en distintos departamentos observando a detalle los procesos y así cumplir con el objetivo principal asignado por la empresa: la identificación de posibles oportunidades de mejora en los procesos de cada departamento.

### **2.1.1 Verificación de proceso de reclutamiento y selección**

El departamento de recursos humanos busca proveer herramientas o manuales que sirvan para establecer parámetros específicos que se tomen en cuenta al realizar cambios en el futuro.

Al participar en diversas entrevistas se detectó que las preguntas varían mucho en contexto y no se define para qué nivel va dirigido salvo la necesidad directa de la posición a cubrir, por tanto, parte de la labor y con el apoyo de uno de los entrevistadores, se dividió el proceso de entrevistas de la siguiente manera:

- Entrevista personal: en ésta se obtiene información de vida, aspiraciones.
- Entrevista dirigida a mandos bajos: en ésta se definen los niveles operativos, desde la experiencia en atención al cliente hasta el nivel de cajero.
- Entrevista dirigida a mandos medios: los asistentes de gerencia con grado de responsabilidad medio sobre la operación.

- Entrevista dirigida a mandos altos: los gerentes y jefes de cada departamento como ser recursos humanos, administración/contabilidad, operaciones y mercadeo.

Se detectó la necesidad de crear un formato de entrevista, donde cada área pueda encontrar los intereses que cumplan las expectativas para cada posición.

Estos se clasifican de la siguiente manera:

- Motivaciones y preferencias: se pueden ver las actividades realizadas y las preferencias directas en áreas de trabajo específico del candidato a la posición.
- Experiencia laboral: se detalla las actividades que desempeñó en los trabajos anteriores por orden del más actual al más antiguo y se determinan los diferentes motivos de salida para cada empleo anterior.
- Habilidades técnicas: dentro de estas habilidades es en caso de requerir manejo de implementos de seguridad, así como determinar el nivel de uso del mismo en caso de ser maquinaria específica.
- Entrevista gerencial: dónde se despliegan una serie de preguntas en temas como trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, persistencia, fortalezas y áreas de oportunidad.
- Cualidades personales: una vez terminada la entrevista, se debe colocar datos relacionados a la seguridad con la que se expresó el candidato, su actitud al comunicarse, su apariencia, entre otros.

Al observar el proceso realizado por el departamento, se logra definir una necesidad en lo que se trabajará durante el período de práctica: la implementación de un formato de entrevista para mandos bajos, intermedio y altos.

### **2.1.2 Preparación de planillas de pagos**

La empresa requiere la capacidad de preparar pagos para los diferentes empleados de cada departamento. Para ello, se debe conocer el nivel salarial de éstos, manejar un Kardex electrónico<sup>2</sup> en el que se registran los listados diarios de empleados para generar su salario. Esta información se ingresa a la plantilla de planillas para generar las deducciones correspondientes como el IHSS<sup>3</sup> y el RAP<sup>4</sup>, considerando que el seguro social es un beneficio inherente del empleado al igual que el RAP, así como se realizan las deducciones correspondientes al IHSS y al RAP a los empleados.

La empresa genera las planillas que corresponden al patrono, para la debida acreditación en las instituciones bancarias y mantener un control de los deberes empresariales para con el gobierno, asegurando así la estabilidad laboral de un empleado dentro de las legalidades expresadas en el código del trabajo. (Pro Honduras, s.f., pág. 2)

---

<sup>2</sup> Ver Glosario: "Kardex electrónico"

<sup>3</sup> Ver Glosario: "IHSS"

<sup>4</sup> Ver Glosario: "RAP"

### **2.1.3 Verificación de procesos de mantenimiento y suministros**

Una vez terminado el análisis del departamento de RRHH se procede a la observación de los procesos del departamento de mantenimiento y suministros según las necesidades solicitadas por el jefe inmediato. Este es un departamento que apoya con la entrega de suministros como productos de limpieza, y suministros del restaurante como vajillas y servilleteros, para que los empleados en el centro turístico, el restaurante y la oficina puedan realizar sus labores diarias eficientemente, y entreguen servicio de calidad.

El problema observado en esta área es la forma de solicitar el apoyo de parte de las áreas hacia el departamento y de estos al brindar el respectivo seguimiento a las solicitudes, ya que los departamentos no cuentan con un control adecuado de sus inventarios, salvo el área de cocina, que mantiene sus pedidos constantes debido a los productos perecederos. Las demás áreas esperan que se terminen los suministros incluyendo los de limpieza, para hacer la solicitud.

Como oportunidad de mejora al departamento de suministro, se detectó la necesidad de un formato de retroalimentación diaria, donde a cada departamento se le entrega una hoja con los suministros proporcionados y estos deberán registrar lo que se utilice diariamente, estableciendo un promedio de duración de productos y determinar tiempos de compra más efectivos buscando la eficiencia de las labores de todos los departamentos. Los departamentos actualmente no cuentan con una estructura de trabajo precisa. Sin embargo, en temas de

mantenimiento utilizan procesos creados por gerencia general para la resolución de sus problemas y necesidades, lo que permite mantener el dinamismo entre las áreas aún en temporadas de alto tráfico de consumidores. Los departamentos deben trabajar bajo un proceso simplificado, que ayuda a mejorar el funcionamiento de la operación general de la empresa.

### **Solicitud**

Las áreas deberán solicitar mediante listado del problema específico de mantenimiento y los requerimientos de material. En caso de tener un problema y no identificar su origen, especificar el lugar y los efectos generados.

### **Respuesta**

El departamento de mantenimiento y suministro responde en un margen de 24 horas la solicitud, verificando el problema de inicio, si el problema requiere material que no se mantiene en bodega, se reunirán tres cotizaciones, seleccionando la de menor costo según el material requerido.

### **Resolución**

El departamento de mantenimiento y suministros valida la cotización más adecuada en un tiempo no mayor a 6 horas hábiles, solicitando personal a recursos humanos en caso de requerir atención de mayor cantidad de personal en la zona del problema para la realización del trabajo. El tiempo no puede exceder de una semana, salvo en situaciones especiales.

# **CAPÍTULO III**



### **3.1 ACTIVIDADES IMPLEMENTADAS DE MEJORA**

El Centro Turístico y Restaurante La Cabaña divide su operación en departamentos donde cada uno se encarga de procesos específicos que unidos, permiten el buen funcionamiento de la empresa. No obstante, siempre existen departamentos con posibles mejoras, utilizando el método de mejora continua 5'S<sup>5</sup> que al realizar mejoras se busca la excelencia en la calidad, reflejando lo que se requiere hacer para ser competitivo a lo largo del tiempo, reduciendo tiempos de procesos e incrementando la productividad. Al desempeñar un cargo donde se puede observar a fondo los procesos de cada departamento, se pueden determinar mejoras como la presentada a continuación.

#### **3.1.1 Retroalimentación al departamento de suministro**

La empresa cuenta con un área de suministro y mantenimiento, son un departamento unido por su tipo y cantidad de actividades. Un área de oportunidad en la sección específicamente en la parte de abastecimientos es la dependencia a la información de las demás áreas que conforman la empresa. La falta de control no permite generar un sistema de pedidos eficientes.

Se trabaja en el desarrollo para mejorar el control y proceder a realizar pedidos con anticipación, a través de una hoja de retroalimentación de suministros, que cumple la función de una hoja de inventarios, con la diferencia que el

---

<sup>5</sup> Ver Glosario: "Método de las 5S"

departamento la utilizará para calcular tiempos para realizar compras con suficiente anticipación.

Antes de la implementación, los tiempos se dividían como se muestran en la tabla de medición a continuación:

*Tabla 1:* Medición de tiempos antes de mejora en suministros

Proceso	Tiempo Mínimo (en días)	Tiempo Máximo (en días)
Recepción de Pedidos	3	5
Solicitud de Cotizaciones	0.5	1
Compra de Suministros	1	2
Recibo de Pedido	3	5
Distribución por Departamento	0.5	1
Total	8	14

Fuente: Elaboración propia

Al revisar la tabla la recepción de pedidos es parte del proceso, se observa que estos se realizan mayormente una vez que se acaban los materiales dados a las áreas, generando pérdida de tiempo en la operación en lo que se recibe el pedido de los proveedores, demostrando que requieren apoyo para evitar el problema y mejorar el departamento.

Utilizar una hoja de retroalimentación de suministros, permitirá que la recepción de pedidos no sea una parte influyente en el proceso, ya que se podrán prever y realizar compras con anticipación para reducir o eliminar el tiempo de espera.

En la hoja<sup>6</sup> se indicará el departamento al que se le entrega el pedido (La misma está dividida en categorías y productos), en algunos casos como los tanques de gas, se busca determinar la duración por tanque, por lo que se marcará únicamente el día en que se termina el gas del chimbo. En el caso de productos de limpieza que se compran en grandes cantidades, se marcarán a medida se utilicen, logrando establecer la duración unitaria de acuerdo al departamento.

Los resultados de la implementación permitieron reducir los tiempos, y eficientar las labores de los demás departamentos como se muestra en la tabla de resultados de implementación de mejora a continuación.

*Tabla 2:* Resultado de implementación de mejora

Proceso	Tiempo Mínimo (en días)	Tiempo Máximo (en días)
Solicitud de Cotizaciones	0.5	1
Compra de Suministros	1	2
Recibo de Pedido	3	5
Distribución por Departamento	0.2	0.3
Total	4.7	8.3
Diferencia	3.3	5.7

Fuente: Elaboración propia

El departamento ya no requiere contar con una hoja de pedidos para realizar las compras, ya que cuenta con los tiempos de uso y duración de cada producto según los requerimientos de los departamentos, y al tener todos los productos al

<sup>6</sup> Ver Anexo 2: "Muestra de hoja de retroalimentación de suministros"

momento de solicitar al departamento se entregan el mismo día, con un margen de 2 a 3 horas.

*Tabla 3: Total de ahorro por mejora implementada*

Datos	%	Personal Operativo	
Cantidad de Empleados		20	
Salario Base Mensual		L8,373.99	
Salario Base Diario	30	L279.13	
Tiempo Ahorrado	Días	3	6
Costo de Tiempo Propuesta		L837.40	L1,674.80
Beneficios de Ley	11.20%	L93.79	L187.58
Cargas Prestacionales	39.67%	L332.20	L664.39
Total de ahorro por individuo		L1,263.38	L2,526.77
<b>Total de ahorro</b>		<b>L25,267.68</b>	<b>L50,535.35</b>

Fuente: Elaboración propia

Ahora, el ahorro de tiempo es de 3 hasta 6 días laborales, evitando así que esa cantidad de días se paren las actividades de los demás departamentos. Como se muestra en la tabla de ahorro por mejora implementada, esto representa un ahorro de L.25,267.68 a L.50,535.35 para la empresa.

### 3.2 PROPUESTA DE MEJORA

El Centro Turístico y Restaurante La Cabaña es una empresa con un proceso de crecimiento cíclico por temporadas, presenta ventas bajas e inconformidad en el personal lo que ocasiona rotación. Se detectaron dos posibles mejoras relacionadas a la rotación del personal y a la generación de ventas en temporadas bajas.

### 3.2.1 Disminuir la rotación del personal

La empresa debe disminuir la rotación del personal ya que esto genera mayores salidas de efectivo, entre liquidaciones y proceso de contratación, el personal tiene horarios flexibles, siempre cumplen con una jornada ordinaria evitando así la generación de horas extras.

Es necesario revisar la estructura organizacional de la empresa, actualmente maneja una estructura funcional vertical que puede ser unificada bajo el control de un solo gerente ya que actualmente se divide en varios gerentes para puestos que no poseen una carga funcional alta.

Se solicita al departamento de recursos humanos el personal mensual que inicia por temporada, el que queda al finalizar la temporada, y la cantidad que es despedida o renuncia en el paso de la temporada, con el fin de calcular la tasa de rotación por temporada.

*Tabla 4:* Tasa de rotación actual de personal por temporada

	Temporada baja	Temporada Alta
Personal al inicio	20	28
Personal al final	17	40
Promedio	18.5	34
Despidos/Renuncias	7	14
<b>Tasa de Rotación</b>	<b>37.84%</b>	<b>41.18%</b>

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la tabla 4, la tasa de rotación en ambas temporadas es alta, una de las causas posibles es que las ventas disminuyen en temporada baja, teniendo la necesidad de reducir personal, y empleados operativos no reciben comisiones o bonificaciones por la baja afluencia, en cambio en temporada alta, los procesos de reclutamiento y selección no son los adecuados para el personal operativo, contratando a personas con falta de habilidades para realizar un buen servicio al cliente.

Ambas tasas de rotación indican que la empresa mantiene un constante proceso de reclutamiento y selección de personal, una tasa elevada genera incremento en los costos por despidos, contrataciones y tiempo de aprendizaje.

Las tasas ideales de rotación de personal, se dividen por temporadas, se busca en temporadas bajas evitar los despidos mayores a 5 empleados, y en temporadas altas las renunciaciones mayores a 10 empleados, haciendo que en temporada baja una tasa de rotación ideal sea de entre 20 a 25%, y en temporadas altas una tasa de rotación ideal de 25 a 30%.

La rotación actual representa una pérdida en temporada baja de aproximadamente L.80,000.00, ya que el tiempo de aprendizaje del puesto es de un mes, la cantidad de personal operativo que es despedido y/o renuncia es de 7 personas, y no acarrear costos de contratación adicionales ya que contratan rápidamente sin realizar filtros. En temporada alta, la pérdida es de

aproximadamente L.150,000.00 tomando en consideración que son 14 el promedio de despidos y/o renunciaciones, al igual que en temporada baja contratan rápidamente sin realización de filtros.

Para identificar que se debe realizar para evitar o disminuir los porcentajes de rotación, se requiere dividir el proceso de reclutamiento y selección en pasos simples, utilizando un checklist<sup>7</sup> si estos se cumplen.

Al observar el checklist se identifican problemas en los siguientes puntos: entrevista dirigida, bonificaciones por meta, capacitación trimestral y posibilidad de ascenso. Los tomadores de decisión no consideran las bonificaciones por meta y la posibilidad de ascenso como puntos a tratar aún, ya que los ingresos son bajos por la temporada y el personal en mandos intermedios a altos tienden a mantenerse estables en temporada baja, por lo que se trabaja sobre la entrevista dirigida y las capacitaciones trimestrales.

Retomando la verificación del proceso de reclutamiento realizada en el capítulo 2, se procede a generar el formato de entrevista<sup>8</sup>, el cual contiene una serie de preguntas que buscan indagar en cada parte de una plaza según el mando al que se dirige (operativo, intermedio y gerencial). Se considera que las posiciones que incluyen riesgo como las de mantenimiento de piscina y cocina, deben tener habilidades técnicas en el uso correcto de sus implementos.

---

<sup>7</sup> Ver Anexo 3: "Checklist para identificación de problemas en reclutamiento y selección"

<sup>8</sup> Ver Anexo 4-7: "Formato de entrevista dirigida"

El segundo punto a tratar son las capacitaciones trimestrales, en las que se deben tratar temas como: integración de personal, valores, generación de ideas, entre otros. Las capacitaciones trimestrales buscan motivar al personal y mostrar los cambios que la empresa realiza para adaptarse al mercado.

Teniendo en cuenta el promedio más alto de personal que es el de temporada alta, se calcula el costo de realizar una capacitación en dos días laborales de bajo movimiento, realizado por un capacitador externo y uno interno.

*Tabla 5: Costo por jornada laboral en capacitación*

Datos	Operativos	Intermedios	Gerenciales
Cantidad de empleados	20	11	3
Salario base mensual	L 10,000.00	L 14,000.00	L 20,000.00
Salario base diario	L333.33	L466.67	L666.67
Tiempo de capacitación (días)	2	2	2
Costo por tipo de posición	L 13,333.33	L 10,266.67	L4,000.00
<b>Costo Total</b>	<b>L27,600.00</b>		

Fuente: Elaboración propia

La empresa ha trabajado anteriormente con un capacitador externo, ya que éste sólo impartirá un día de capacitación para los temas de motivación e integración. Su costo por un día es de L.7,000.00. Durante la capacitación habrá 2 intermedios cortos para un ligero refrigerio y un intermedio largo para el almuerzo. La alimentación para 35 personas se divide de la siguiente manera:



Tabla 6: Costo de alimentación jornada de capacitación

	Costo	Cantidad	Total
Almuerzo	L60.00	69	L4,140.00
Refrigerios	L13.00	138	L1,794.00
<b>Total Alimentación</b>			<b>L5,934.00</b>

Fuente: Elaboración propia

El capacitador externo sólo estará el primer día, por lo que no toma en cuenta el plato de almuerzo ni dos refrigerios por el segundo día. Para el primer refrigerio se darán emparedados de jamón y quesillo con jugo natural y un tiempo de estiramiento de 15 minutos, en el almuerzo se proporcionará un plato completo que incluye: pollo guisado, arroz, ensalada con puré de papas y pan bollito acompañado de refresco de cola, en un tiempo de 1 hora. Para el segundo refrigerio se dará chocolate caliente con galletas y un tiempo de estiramiento de 15 minutos.

El costo del personal en la jornada de capacitación es de L.27,600.00, el costo por el capacitador externo es de L.7,000.00 y el costo por la alimentación es de L.5,934.00, dando un costo total por la capacitación de personal de **L.40,534.00**.

### 3.2.2 Nuevos productos para suavizar la estacionalidad

La empresa, al ser del rubro turístico, presenta una marcada estacionalidad, lo que provoca que en la temporada seca o verano sus ventas vayan en aumento mes a mes y al llegar la temporada lluviosa o invierno, las ventas desciendan

significativamente. Esto también es un factor que aumenta o disminuye la rotación del personal de acuerdo a la temporada.

Es necesario centrarse en el incremento de las ventas ofreciendo productos relacionados al ambiente turístico del lugar. Utilizando los servicios del restaurante en unión con el espacio del centro turístico se pueden ofrecer eventos especiales que incluyan música en vivo, para atraer visitantes.

Para ello, se requiere una dinámica activa del departamento de mercadeo en la promoción de eventos en redes sociales, la cotización de conjuntos musicales y artistas famosos del país, crear invitaciones o boletos de entrada a un precio bajo ya que se busca la venta de los alimentos del menú del restaurante. Ya que se cuenta con el mobiliario y la infraestructura para la realización de eventos privados como bodas y cumpleaños, en caso de lluvias el espacio cerrado y climatizado se podría utilizar para los eventos musicales, no obstante, lo que se busca es que el evento sea al aire libre para un mejor disfrute.

El terreno es amplio y la distancia entre otros negocios o casas es larga, no se requiere un permiso municipal para la realización de estos eventos. El producto consiste en una cena y espectáculo musical, con una selección de menús fijos utilizando sólo los platillos de mayor venta. El departamento de mercadeo debe enfocar la publicidad en los residentes de la zona de El Progreso y residenciales en las afueras del mismo y en los turistas eventuales.

Tabla 7: Análisis de menú - Eventos musicales

Análisis de Menú "Individual"			Análisis de Menú "Especial"		
Descripción	Costo	Precio	Descripción	Costo	Precio
Entrada			Entrada		
Nachos	L 53.00	L 60.00	Taquitos mexicanos	L 65.00	L 75.00
Especialidad			Especialidad		
Pescado frito	L 147.00	L 160.00	Camarones	L 185.00	L 240.00
Bebidas			Bebidas		
Refresco de cola	L 18.00	L 20.00	Refresco de cola	L 18.00	L 20.00
Cóctel de frutas	L 14.00	L 17.00	Cóctel de frutas	L 14.00	L 17.00
Total	L 232.00	L 257.00	Total	L 282.00	L 352.00
Margen bruto	L25.00		Margen bruto	L70.00	

Análisis de Menú "Asados"			Análisis de Menú "Parrilladas"		
Descripción	Costo	Precio	Descripción	Costo	Precio
Entrada			Entrada		
Boquita mixta	L 103.00	L 135.00	Nachos (2)	L 106.00	L 120.00
Especialidad			Especialidad		
Asados	L 167.00	L 190.00	Parrillada para 4	L 380.00	L 450.00
Bebidas			Bebidas		
Refresco de cola	L 18.00	L 20.00	Refrescos de cola	L 72.00	L 80.00
Cóctel de frutas	L 14.00	L 17.00	Cócteles de frutas	L 56.00	L 68.00
Total	L 302.00	L 362.00	Total	L 614.00	L 718.00
Margen bruto	L60.00		Margen bruto	L104.00	

Fuente: Costos de productos obtenidos del (Departamento de Administración/Contabilidad, 2017)

Cada menú es la unión de los platos más solicitados, ordenados por su calidad y cantidad, de manera que puedan atraer a los consumidores que disfrutan de los asados y mariscos.

Con personal fijo laborando, se evitan costos de arreglo de salón, mesas, limpieza, preparación de alimentos, entre otros, ya que son parte de los costos salariales ya tomados en cuenta para temporadas bajas.

Los eventos musicales acarrearán costos altos. Se sugiere dejar un presupuesto libre máximo de L.15,000.00 por agrupación. (Estos deberán cargar su equipo de audio y show de luces) y de L.10,000.00 por artista, (se utilizará el equipo de audio y luces de la empresa).

Un spot en Radio Perla dentro de cada programa durante el día tiene un costo actualmente de L.4,560.00 por mes, escogida ya que tiene una alta cantidad de seguidores, cuenta con aplicaciones para dispositivos Android y Apple, se escucha a nivel nacional principalmente en la zona de El Progreso donde radica y San Pedro Sula principalmente. Utilizando la Fan Page de Facebook de la empresa se lanzará una publicación inicial por un valor de L.950.00 para tener un alcance de 15,000 a 41,000 personas durante 14 días circulando el post.

Los costos variables por menú y costos fijos mensuales fueron proporcionados por el departamento de administración/contabilidad y los precios de ventas son la mezcla de los precios utilizados hasta noviembre 2017 y que se mantendrán al cierre de año. Estos datos se utilizan para calcular el punto de equilibrio mensual.

Se requieren vender boletos para eventos musicales, esperando realizar ocho eventos mensualmente en temporada baja, tomando el costo más alto que es costo por agrupación musical.

Tabla 8: Cálculo de punto de equilibrio

Productos		Menú "Individual"	Menú "Especial"	Menú "Asados"	Menú Parrilladas	Tickets de Entrada
Precio de Venta	<b>b</b>	L257.00	L352.00	L362.00	L718.00	L100.00
Costo Variable Unitario	<b>a</b>	L232.00	L282.00	L302.00	L614.00	L5.00
Margen de Contribución	<b>MC</b>	L25.00	L70.00	L60.00	L104.00	L95.00
Proporción	<b>Pr</b>	10%	15%	15%	60%	100%
% Mezcla	<b>%</b>	5.00%	7.50%	7.50%	30.00%	50.00%
Margen de Contribucion Ponderado	<b>MCP</b>	L1.25	L5.25	L4.50	L31.20	L47.50
Costos Fijos Mensuales	<b>CF</b>	L335,440.80				
Punto de Equilibrio Unidades Total	<b>Qe</b>	3740				
Utilidad Esperada	<b>Z</b>	L1,002,731.20				

Fuente: Elaboración propia

Se toman en consideración los productos relacionados al servicio nuevo que son los eventos musicales, es necesario considerar que el punto de equilibrio va relacionado a las ventas mensuales. Según la tabla 9 para alcanzar el punto de equilibrio, se requiere vender un total de **3,740 combos** de ticket más menú de su preferencia para lograr cubrir los costos mensuales, aunque se considera que se realizarán sólo 8 eventos musicales en el mes con diferentes agrupaciones, no se toma en cuenta los demás días hábiles que se laborarán, por lo que las ventas diarias amortiguaran la cantidad de combos a vender.

Tabla 9: Pronóstico de ventas 2018

	Trimestre 3 - 2017	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Unidades	4,010.00	4,411.00	4,852.10	5,337.31	5,871.04
Precio Promedio Menús	L357.80	L357.80	L357.80	L357.80	L357.80
Ventas Pronósticadas 2018	<b>L1,434,778.00</b>	<b>L1,578,255.80</b>	<b>L1,736,081.38</b>	<b>L1,909,689.52</b>	<b>L2,100,658.47</b>

Fuente: Datos Trimestre 3 – 2017 proporcionados por Administración/Contabilidad

El pronóstico se calcula tomando un incremento buscado del 10% en las ventas trimestrales, buscando cumplir un 20% de ventas semestrales.

### **3.3. IMPACTO DE MEJORA**

Al presentar una propuesta de mejora se generaron indicadores de medición como la tasa de rotación y los promedios de ventas que proporcionan datos precisos del porcentaje de cumplimiento o bien de la efectividad de la propuesta, así como también la comparación del costo contra el beneficio para un mejor análisis de factores que apoyen a la toma de decisiones gerenciales.

#### **3.3.1 Impacto de disminuir la rotación del personal**

La propuesta de mejora sirve para establecer que problema se presenta, los puntos a tratar para arreglarlo y los costos que implica la solución. En el impacto se analiza las formas de medir el efecto posterior a la implementación, para establecer si la propuesta se implementó exitosamente. La implementación del formato de entrevista dirigida es inmediata y la capacitación trimestral debe esperar a inicios del año 2018 para su implementación como preparación a la temporada alta.

Para conocer si hubo un efecto positivo o negativo en la rotación del personal se debe obtener el dato actualizado de cada variable como se indicó en el análisis de la tabla 4 de tasas de rotación por temporada. Estableciendo una meta para disminuir la tasa de rotación de personal, se fija una disminución inicial del 10% en cada temporada y de 5% hasta mantener una estabilidad del 15 al 25%, se entiende que son porcentajes usuales para el tipo de rubro debido a la

estacionalidad del mismo. Los valores a los que se debe llegar para lograr un 25% de rotación se muestran a continuación.

*Tabla 10:* Tasa meta de rotación de personal por temporada

	Temporada baja	Temporada Alta
Personal al inicio	20	28
Personal al final	17	40
Promedio	18.5	34
Despidos/Renuncias	4	9
<b>Tasa de Rotación</b>	<b>21.62%</b>	<b>26.47%</b>

Fuente: Elaboración propia

Si la implementación de la propuesta logra una meta en la tasa de rotación del 25%, los despidos y/o renuncias se reducen a 4 empleados en temporada baja y a 9 empleados en temporada alta, generando un ahorro en temporada baja de **L.30,000.00** y de **L.50,000.00** en temporada alta.

### **3.3.2 Impacto del ofrecimiento de nuevos productos para suavizar la estacionalidad de la demanda**

La empresa busca incrementar las ventas en un 20% tomando medidas para satisfacer la demanda actual y poder aprovechar el inicio de la temporada alta, con las preparaciones pertinentes. Se requiere tomar medidas para captar clientes en temporada baja, ya que se busca evitar la solicitud de préstamos para cubrir los costos fijos durante la temporada baja y no utilizar parte del beneficio que se obtiene de las ventas en temporada alta.

Al implementar los eventos musicales en conjunto con los menús fijos, se puede suavizar el impacto de la temporada baja, si bien es difícil completar la venta de 3,740 platillos mensuales, al incrementar la promoción y mantener una alta calidad en los productos y un excelente servicio al cliente, la posibilidad de incrementar las ventas en 10% trimestrales para completar la previsión del 20% semestral es posible.

Tomando las ventas históricas del tercer trimestre del 2017 se pueden pronosticar las ventas necesarias para el cumplimiento de la previsión semestral del 20%, si en un trimestre de temporada baja se vendieron 4,010 platillos a un precio promedio de L.357.80 como se muestra en la tabla 9 de pronósticos de ventas, se puede observar que se logran vender 270 platos por encima del punto de equilibrio calculado, haciendo factible el implemento de la propuesta para generar los márgenes propuestos.

En el primer trimestre del 2018 se esperan ventas de **L.1,578,255.80** y en el segundo trimestre se esperan ventas de **L.1,736,081.38**, logrando un cierre con un incremento semestral del **20% en las ventas** cerrando la temporada alta con éxito.



# **CAPÍTULO IV**

## 4.1 CONCLUSIONES

La adquisición de experiencia laboral en una empresa ha permitido desarrollar competencias como el trabajo en equipo y la comunicación, al observar a detalle los procesos de cada departamento permite enfocar los esfuerzos buscando simplificar etapas, corregir errores e identificar problemas amplios.

1. Los departamentos de administración y recursos humanos mantienen una comunicación clave para el funcionamiento de la empresa. Administración presenta un problema importante relacionado a la cantidad de gastos por encima de las ventas en temporada baja y en el departamento de recursos humanos el punto crítico es la tasa de rotación de personal la cual se utilizan herramientas para identificar la raíz del problema y solucionarlo.
2. Las estrategias generadas para el cumplimiento de objetivos internos como el incremento del nivel de ventas en un 20% semestral desde el inicio del 2018, son la implementación de capacitaciones trimestrales para motivar al personal a brindar un excelente servicio al cliente y además, la creación de nuevos productos para suavizar el impacto de la temporada baja de la empresa por su tipo de rubro.
3. Se han propuesto mejoras que traerán un beneficio económico tanto en la reducción de niveles de rotación de personal, reduciendo costos de selección de personal e incremento en los beneficios obtenidos a corto plazo, al fijar

como meta la reducción del impacto por la estacionalidad, y que lograrán ahorros de hasta L.50,000.00 e incremento de ventas mayores a L.1,736,081.38 en un periodo de 1 semestre.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

### **4.2.1 Al Centro Turístico y Restaurante La Cabaña**

Es necesario crear proyectos eventuales para incentivar la demanda, buscar productos o servicios que se relacionen a la industria turística y analizar la posibilidad de éxito al implementarlos.

Aprovechar el espacio que posee el centro turístico ya que permite la adaptación de muchas formas de venta. Es necesario que el departamento de recursos humanos revise la carga funcional de los departamentos de administración y contabilidad ya que podría unificarse en una sola posición, así como las jefaturas para dar una carga laboral que se unifique con las planillas pagadas.

### **4.2.2 A la Universidad Tecnológica Centroamericana**

La carrera de administración industrial y de negocios debe ajustarse a una variedad de empresas y no sólo a la industria manufacturera, de esa manera se facilitaría al estudiante la adaptación de los conocimientos acorde a los diferentes rubros que se encuentran en el mercado laboral.

### **4.2.3 A los estudiantes**

La teoría es sólo el primer paso para lograr desarrollar competencias, luego de conocer la teoría, la práctica constante ayudará a definir el alcance de sus competencias y podrán entablar vínculos que podrán apalancarlos a un mejor futuro, saber elegir que oportunidades tomar y hacerlo a tiempo es parte de los conocimientos que se adquieren a lo largo de la experiencia laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

Departamento de Administración/Contabilidad. (2017).

*Administración/Contabilidad - Área cocina - costos unitarios de productos.*

El Progreso.

Instituto de Acceso a la Información Pública. (2013). *IAIP*. Obtenido de Instituto

Hondureño de Seguridad Social (IHSS):

<http://portalunico.iaip.gob.hn/portal/index.php?portal=356>

Lic. Umanzor, E. (26 de Octubre de 2017). Centro Turístico y Restaurante La

Cabaña - Misión, Visión y Valores. (R. Herrera, Entrevistador)

Los recursos humanos.com. (09 de diciembre de 2014).

*losrecursoshumanos.com*. Obtenido de Definición de rotación:

<http://www.losrecursoshumanos.com/rotacion-del-personal/>

LYRA. (2017). *Lyra software*. Obtenido de Kardex Electrónico:

<http://www.lyra.com.mx/administracion-de-recursos-humanos>

Masaaki, I. (2012). *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous*

*Improvement Strategy*. México: McGraw-Hill. Recuperado el Diciembre de

2017

MSc. Libera Bonilla, B. E. (29 de enero de 2007). *Impacto, impacto social y*

*evaluación del impacto*. Biblioteca Nacional "José Martí", Metodológico, La

Habana, Cuba. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017, de

[http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15\\_3\\_07/aci08307.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm)

Navarro, J. (24 de abril de 2015). *Definición ABC*. Obtenido de Retroalimentación:

<https://www.definicionabc.com/comunicacion/retroalimentacion.php>

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2012). *Definicion.de*. Obtenido de Definición de suministro: <https://definicion.de/suministro/>

Pro Honduras. (s.f.). *Prohonduras*. Recuperado el Noviembre de 2017, de

Identificación de Obligaciones Laborales:

<http://www.prohonduras.hn/index.php/espanol/regimen-de-aportacion-privada-rap>

RAP. (Abril de 2017). *Régimen de Aportaciones Privadas (RAP)*. Obtenido de

<http://www.rap.hn/quienessomos.html>

Recursos Humanos - La Cabaña. (2012). Manual de Funciones de Mandos Altos.

En D. RRHH, *Manual de Funciones de Mandos Altos* (pág. 8 a 24). El Progreso.

Recursos Humanos - La Cabaña. (2012). Manual de Funciones para Mandos

Operativos. En D. RRHH, *Manual de Funciones para Mandos Operativos* (pág. 25 a 34). El Progreso.

Sistemas de gestión Codelca. (15 de Julio de 2016). *Isotools*. Obtenido de

Definición de Proceso: <https://www.isotools.org/2016/07/15/definir-mapear-procesos/>

## **GLOSARIO**

**IHSS:** El Instituto Hondureño de Seguridad Social, es una institución de seguridad social, que mediante una organización tecnificada y de cobertura nacional, garantiza el acceso a servicios, con enfoque de calidad, eficiencia, eficacia, equidad y calidez, orientado a la persona y para beneficio de la familia, en procura de contribuir a la prosperidad integral de Honduras. (Instituto de Acceso a la Información Pública, 2013)

**Impacto:** Conjunto de los efectos que un suceso o un hecho producen en su entorno físico o social. (MSc. Libera Bonilla, 2007)

**Kardex electrónico:** El kardex del personal permite consultar, mediante el uso de biométrico y un código de colores con calendario personalizable, las incidencias que se han involucrado en los procesos de pago y que representan la actividad del empleado dentro de la organización, tiene la capacidad de ser configurado para afectar directamente la captura de incidencias dentro del proceso de cálculo de nómina. (LYRA, 2017)

**Método de las 5S:** Se basa en gestionar de forma sistemática los elementos de un área de trabajo de acuerdo a cinco fases, conceptualmente muy sencillas, pero que requieren esfuerzo y perseverancia para mantenerlas. (Masaaki, 2012)

- Seiri: eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
- Seiton: organizar el espacio de trabajo de forma eficaz

- Seiso: mejorar el nivel de limpieza de los lugares
- Seiketsu: prevenir la aparición de la suciedad y el desorden, establecer normas y procedimientos.
- Shitsuke: fomentar los esfuerzos en este sentido.

**Proceso:** Procesamiento o conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla. (Sistemas de gestión Codelca, 2016)

**RAP:** El Régimen de Aportaciones Privadas, opera como una institución Financiera de segundo piso, de interés social y sin fines de lucro, cuya misión es propiciar condiciones idóneas para incentivar el ahorro entre los afiliados y así contribuir mediante el otorgamiento de financiamiento a solucionar el problema habitacional de Honduras. (RAP, 2017)

**Retroalimentación:** se podría definir como aquella información de vuelta en una comunicación efectiva. En todo proceso de comunicación hay dos elementos protagonistas: un emisor y un receptor. (Navarro, 2015)

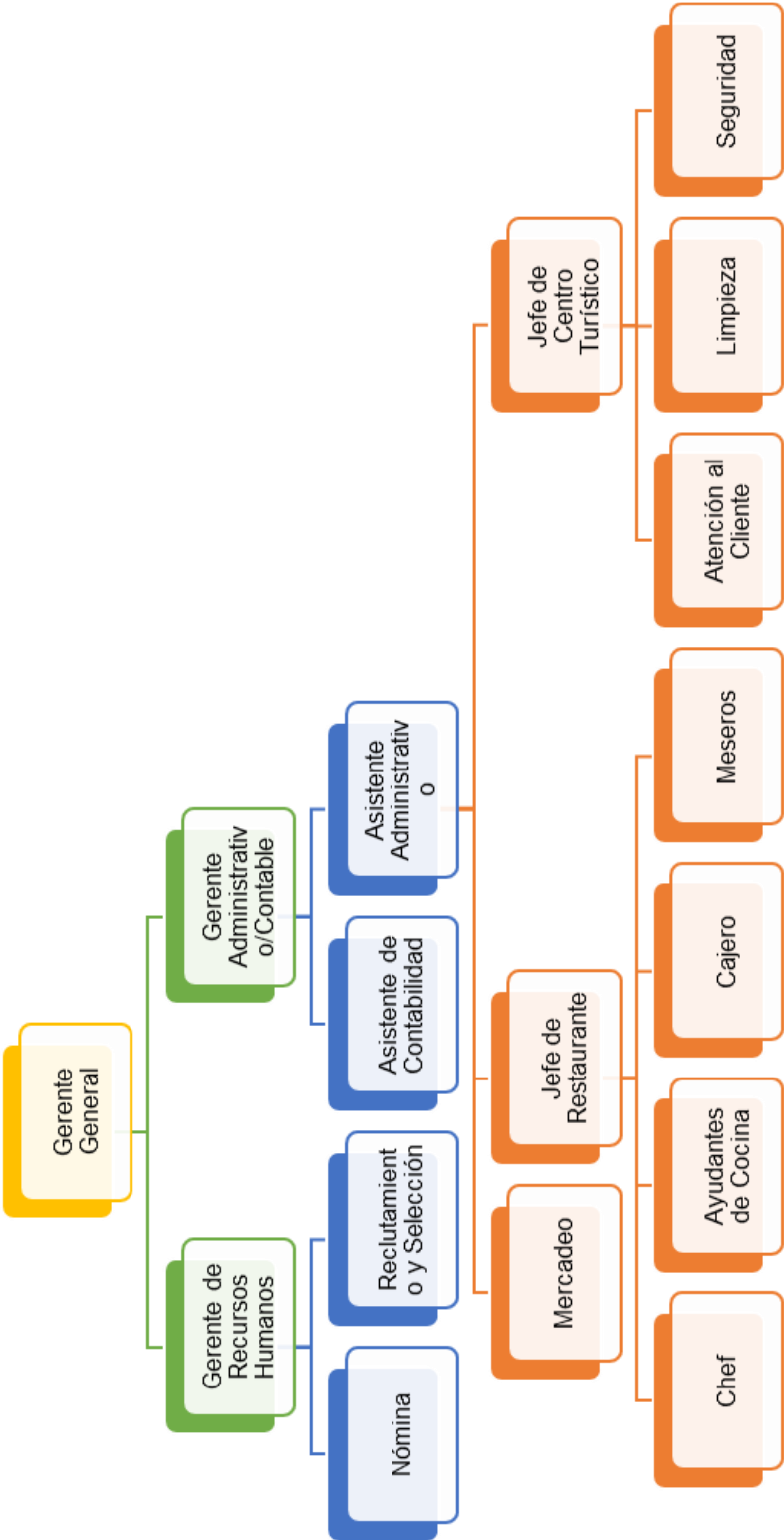
**Rotación:** Alternancia de personas en un trabajo o una función. (Los recursos humanos.com, 2014)

**Suministro:** Actividad que se lleva a cabo para satisfacer las necesidades de consumo de una estructura económica. (Pérez Porto & Merino, 2012)



# **ANEXOS**

Anexo 1: Estructura organizacional de Centro Turístico y Restaurante La Cabaña



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Muestra de hoja de retroalimentación de suministros

Departamento			Semana 1				
Categoría	Producto	Cantidad Entregada	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
Gas	Tanque 1						
	Tanque 2						
	Tanque 3						
Menaje	Platos de plástico						
	Plato Sopero						
	Plato pastelero						
	Juego de Cuchillos						
	Juego de Cucharas						
	Juego de Tenedores						
	Vasos						
	Tazas						
	Azucareras						
	Servilleteros						
	Salseras						
	Saleros						
Higiene	Mandil						
	Basureros						
	Escobas						
	Cubetas						
	Trapeadores						
	Desinfectante						
	Aromatizante						

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Checklist para identificación de problemas en reclutamiento y selección

<b>Checklist Departamento RRHH</b>	
Definición de perfil	
Puesto	<input checked="" type="checkbox"/>
Horario	<input checked="" type="checkbox"/>
Salario	<input checked="" type="checkbox"/>
Beneficios	<input checked="" type="checkbox"/>
Funciones	<input checked="" type="checkbox"/>
Competencias	<input checked="" type="checkbox"/>
Método de selección	
Prueba de honestidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Prueba de área	<input checked="" type="checkbox"/>
Entrevista dirigida	<input type="checkbox"/>
Inversión de capital	
Salarios definidos	<input checked="" type="checkbox"/>
Bonificaciones por meta	<input type="checkbox"/>
Capacitación de área	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacitación trimestral	<input type="checkbox"/>
Retención de talento	
Posibilidad de ascenso	<input type="checkbox"/>
Rotación en puestos horizontales	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 4: Formato de entrevista dirigida

### MOTIVACIONES Y PREFERENCIAS

- ¿Por qué está buscando trabajo (Una razón además del ingreso económico)?  
 Oportunidad de Crecimiento    Cambiar de Ambiente de Trabajo    Imagen de la Compañía  
 Desarrollo de Habilidades    Ubicación Física    Horario  
 Otros \_\_\_\_\_
- ¿Actualmente está en algún proceso de selección?  
 Sí    No
- ¿Anteriormente ha desempeñado un trabajo temporal?  
 Sí    No  
¿Por cuánto tiempo?                      ¿Para quién trabajó?  
\_\_\_\_\_  
¿Qué empresa lo (la) contrató?   ¿Cuál de esos trabajos le gustó más?  
\_\_\_\_\_
- ¿Qué tipo de trabajo prefiere? (de la respuesta se obtiene lo siguiente)  
Tipo de Actividad                      \_\_\_\_\_  
(Secretarial, Archivo, etc)
- ¿Cuál es el sueldo mínimo que aceptaría (mensual)?
- ¿Por qué razones no aceptaría un trabajo?
- a) Cuénteme un día de trabajo (con ello debe detectar las actividades y responsabilidades de su puesto)  
b) ¿Y por qué dejó de trabajar ahí? (Determinar el motivo de salida)
- Tipo de Empresa                      \_\_\_\_\_  
(Bancos, Seguros, etc)
- Tipo de Grupo de Trabajo                      \_\_\_\_\_  
(Numero, Reducido, etc)

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 5: Formato de entrevista dirigida (2da. página)

**Experiencia Laboral**

Actividades Desempeñadas

Motivo de Salida

5. ¿Cuánto tiempo ha trabajado en total? \_\_\_\_\_
6. ¿Cuántos empleos ha tenido en ese tiempo? \_\_\_\_\_
7. Actualmente, ¿Qué considera hacer mejor? (cruzar con la pregunta 4)
8. De sus trabajos anteriores ¿cuál le ha gustado más? (cc/4) \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- ¿Cuál le ha gustado menos? (cc/4) y 9) \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
9. ¿Ha tenido experiencia dando atención al cliente?  Sí  No
- ¿Qué le agrada o desagrada de ello? \_\_\_\_\_
10. ¿Ha tenido gente a su cargo?    ¿Cuántas personas?    ¿Qué puestos tenían las personas a su cargo?
- Sí  No                      \_\_\_\_\_
11. ¿Recuerda alguna situación desagradable que haya vivido en sus empleos anteriores que no le gustaría vivir nuevamente? (cruzar con la pregunta 9)
- \_\_\_\_\_
12. Narre alguna experiencia en la que se haya sentido muy satisfecho (a) porque hizo muy bien su trabajo. (cruzar con la pregunta 4)
- \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 6: Formato de entrevista dirigida (3era. página)

### HABILIDADES TÉCNICAS

<input type="checkbox"/> Guantes	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Extintor	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Guantes de Neopreno	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Redecillas	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Estufa de Gas	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Anteojos con protección lateral	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Delantal	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Botas	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		

Equipo o Tipo o Marca      ¿Para qué lo uso?      ¿Lo usaría otra vez?      Comentarios:

Habilidad (Descripción de la herramienta o del manejo automatizado o en papel)      (Verificar la complejidad del uso de su herramienta y si implicaba llevar controles, registros, reportes, etc.)

(Selección por el ejemplo de acuerdo al registro)

### ENTREVISTA GERENCIAL

5. ¿Qué aprendió de su(s) jefe(a)(s) anterior(es) y qué le(s) hubiera cambiado? \_\_\_\_\_

6. ¿Qué características cree que un jefe(a) debe tener? \_\_\_\_\_

7. ¿Qué cualidades deben poseer los (las) integrantes de su equipo de trabajo? \_\_\_\_\_

8. ¿Cómo mantiene la motivación en su equipo para que sean constantes hasta conseguir el logro de sus objetivos? \_\_\_\_\_

9. Cuénteme algún problema al que se haya enfrentado por falta de comunicación. \_\_\_\_\_

10. ¿Qué pasa cuando las cosas no salen como esperaba? ¿Cómo reacciona o lo maneja? (Qué fue lo que pasó, qué hizo, cómo reaccionó) \_\_\_\_\_

11. Narre una experiencia de trabajo en la que haya tenido que dedicarle mucho tiempo y esfuerzo porque significaba un gran reto para usted. \_\_\_\_\_

Trabajo en Equipo y Liderazgo

Comunicación

Manejo de Conflictos

Persistencia

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 7: Formato de entrevista dirigida (4ta. página)

Esta sección debe ser llenada inmediatamente después de aplicar la entrevista.

### CUALIDADES PERSONALES

- COOPERACIÓN (¿En qué grado el(la) solicitante le ayudó a identificar sus intereses y cualidades?)  
 Altamente Cooperativo  Ayudó Generalmente  Ayudó Poco  No Ayudó
- SEGURIDAD (¿En qué grado el(la) solicitante se sintió tranquilo(a) durante la entrevista?)  
 Confiado (a)  Tranquilo(a)  Dudoso(a)  Inseguro (a)
- ADAPTABILIDAD (¿En qué grado el(la) solicitante se mostró dispuesto(a) a modificar sus opiniones y preferencias durante entrevista?)  
 Muy Flexible  Se adapta bien  Algo rígido(a)  Resistente al Cambio
- ACTITUD (¿En qué forma respondió el(la) solicitante a tus preguntas y sugerencias?)  
 Entusiasta  Abierto(a)  Amable  Reservado (a)
- (¿En qué grado el(la) solicitante intentó guiar o conducir la entrevista?)  
 Insistente  Participativo(a)  Requiere Impulso  Indeciso(a)
- VOZ  Clara  Comprensible  Confuso
- COMUNICACIÓN EXPRESIÓN DE IDEAS  Clara  Comprensible  Confuso
- Comentarios:  
Estos puntos serán calificados de acuerdo al puesto.
- APARIENCIA  Oficina Formal  Oficina Semi Formal  Informal/No Oficina

OBSERVACIONES:

---

---

---

---

---

---

### PARA SOLICITAR REFERENCIAS PERSONALES

1. ¿Sabe qué edad tiene?
2. ¿Sabe cuál es su estado civil?
3. ¿Sabe qué estudios tiene?
4. ¿Sabe a qué se ha dedicado o dónde ha trabajado los últimos 6 meses?
5. ¿Sabe si tiene algún padecimiento crónico?

Fuente: Elaboración propia



## Anexo 8: Área de restaurante



Fuente: Fotografía tomada en localidad de la empresa.

## Anexo 9: Área de piscinas



Fuente: Fotografía tomada en localidad de la empresa.



## Anexo 10: Área de centro turístico



Fuente: Fotografía tomada en localidad de la empresa.

## Anexo 11: Área de canchas deportivas



Fuente: Fotografía tomada en localidad de la empresa.