



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIA DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE TURISMO**

“DISEÑO DE UN MANUAL DE OPERACIONES PARA ADMINISTRAR LA EMPRESA HOTELERA FAMILIAR”

**Trabajo de Graduación previo a la obtención del Título de
Licenciado en Turismo**

**AUTORES: Mariuxi Cayetana Ortiz Palacios
Juan Pablo Vásquez Illescas**

DIRECTOR: MsC. Heriberto López Rodríguez

CUENCA – ECUADOR

2007

DEDICATORIA:

El siguiente trabajo está dedicado en primer lugar a Dios por ser quien ha me ha dado la fortaleza necesaria para levantarme y seguir adelante ante muy dolorosos momentos; a mis padres que gracias a su apoyo y sacrificio han luchado por darme siempre lo mejor, todo bajo la aplicación de valores y la práctica del amor y respeto; pero de manera muy especial a mi padre que aunque no se encuentre de una manera física, se que desde el cielo está orgulloso de este logro; y a mi esposo Juan Pablo que ha sido la fuerza, el soporte y la comprensión diaria recibida para la culminación de este trabajo.

Mariuxi

DEDICATORIA:

Dedico esta tesis principalmente, a mis padres ya que sin su apoyo y ayuda incondicional no hubiese sido posible el desarrollo de la misma. De igual manera a mi esposa Mariuxi por su dedicación y empeño en realizar la mejor tesis posible y por darme todo el apoyo y comprensión como esposa, mujer y compañera.

Juan Pablo

AGRADECIMIENTO:

Agradecemos a Dios por darnos la vida para disfrutar de buenos momentos como este, en donde comienza una nueva etapa profesional. Sabemos que con dedicación, honestidad y, sobretodo, ética llegaremos al éxito con la satisfacción de saber que hemos crecido como seres humanos para bien.

De forma especial agradecemos a todas aquellas personas que han estado siempre pendientes del desarrollo de este trabajo, como lo han sido nuestros hermanos, y familiares; así también a los establecimientos hoteleros que nos brindaron su apoyo poniendo a nuestra disposición sus instalaciones para realizar nuestra investigación de campo; y especialmente a nuestro director de tesis, Máster Heriberto López que fue nuestro pilar y guía durante el inicio, desarrollo y culminación del mismo.

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE OPERACIONES PARA LA EMPRESA HOTELERA
FAMILIAR”**

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	4
Índice de Contenidos.....	5
Resumen.....	10
Abstract.....	11
Introducción.....	12

CAPITULO I: MARCO CONCEPTUAL DE TÉRMINOS TÉCNICOS

1.1. Introducción.....	17
1.2. Glosario de Términos Técnicos.....	17

CAPITULO II: LA HOTELERIA: EVOLUCIÓN Y DESARROLLO

2.1. Introducción.....	38
2.2. Reseña Histórica de la Hotelería.....	39
2.2.1. Referencias Bíblicas.....	40
2.2.2. Breve Historia de la Hotelería de la Historia Antigua.....	40
2.2.3. La Hotelería en la Edad Media.....	41
2.2.4. La Hotelería en la Época Colonial.....	42
2.2.5. La Hotelería en el Siglo XIX.....	43
2.2.6. La Hotelería en el Siglo XX.....	43
2.3. La Hotelería en el Ecuador.....	44
2.3.1. La Hotelería y su Desarrollo en Guayaquil.....	46
2.3.2. La Hotelería y su Desarrollo en Quito.....	49
2.3.3. La Hotelería y su Desarrollo en Cuenca.....	49

**CAPITULO III: COMPORTAMIENTO REAL DE LAS OPERACIONES HOTELERAS DE
LA EMPRESA FAMILIAR**

3.1. Empresas Familiares.....	54
3.2. Empresas Hoteleras Familiares.....	55
3.3. Diferencia entre Familia y Empresa.....	56
3.4. Ventajas y Desventajas de las Empresas Familiares.....	56
3.4.1. Ventajas.....	57
3.4.2. Desventajas.....	57
3.5. Mortalidad de las Empresas Familiares.....	58
3.6. Problemas Habituales de las Empresas Familiares.....	60
3.6.1. Sucesión.....	60

3.6.2.	Organización.....	61
3.6.3.	Contratación de Personal Inepito.....	61
3.6.4.	Influencia de Familiares Políticos.....	61
3.7.	Sugerencias para mejorar el manejo de una Empresa hotelera familiar.....	62
3.8.	Características de la Empresa Familiar.....	64
3.9.	Análisis Real de los Hoteles Familiares de Cuenca.....	72
3.10.	Encuestas.....	75
3.10.1.	Encuesta 1: Nivel General.....	75
3.10.2.	Encuesta 2: Nivel Gerencial.....	76
3.10.3.	Encuesta 3: Nivel Operacional.....	77
3.10.4.	Resultados.....	79
3.11.	Conclusión.....	84

CAPITULO IV: CONFORMACIÓN DE UN MANUAL DE OPERACIONES PARA ADMINISTRAR LA EMPRESA HOTELERA FAMILIAR

4.1.	Introducción.....	86
4.2.	Manual del Departamento de Recepción Hotelera.....	87
4.2.1.	Introducción.....	88
4.2.2.	Objetivo Principal.....	88
4.2.3.	Importancia.....	88
4.2.4.	Requisitos que debe cumplir el Personal del Departamento de Recepción Hotelera.....	90
4.2.4.1.	La Presentación.....	90
4.2.4.2.	Los Hábitos y Posturas.....	90
4.2.4.3.	Personalidad y Responsabilidad.....	90
4.2.5.	El Recepcionista.....	91
4.2.5.1.	Funciones Principales.....	91
4.2.6.	Auditor Nocturno.....	92
4.2.6.1.	Funciones Principales.....	92
4.2.7.	Botones.....	92
4.2.7.1.	Funciones Principales.....	93
4.2.8.	Entrada de Clientes o CHECK-IN.....	93
4.2.9.	Salida de Cliente o CHECK-OUT.....	94
4.2.9.1.	Fases o Etapas del Proceso del CHECK-OUT.....	94
4.2.10.	Aspectos Generales Importantes en la entrega de los turnos de trabajo por los recepcionistas.....	97
4.2.11.	Otras Actividades del Recepcionista.....	97
4.2.12.	Libro de Incidencias o Libro de Trabajo.....	98
4.2.13.	Situaciones Frecuentes dentro de un Hotel.....	98
4.2.13.1.	Salidas Imprevistas.....	98

4.2.13.2.	Prorrogas.....	99
4.2.13.3.	Cambio de Habitación.....	99
4.2.13.4.	Reservaciones.....	100
4.2.13.5.	Cancelaciones.....	101
4.2.13.6.	Tratamiento a las Reservas Directas o Indirectas.....	101
4.2.13.7.	No Shows.....	101
4.2.14.	Procedimiento ante Quejas de Clientes.....	102
4.2.15.	Libro de Opinión y Sugerencias para el Cliente.....	104
4.3.	Manual del Departamento de Ama de Llaves.....	106
4.3.1.	Introducción.....	107
4.3.2.	Objetivo Principal.....	107
4.3.3.	Importancia.....	108
4.3.4.	Normativas que deben ser cumplidas en esta Área.....	109
4.3.5.	Actividades que deben distinguir a los trabajadores del Area.....	109
4.3.6.	Descripción de los puestos de trabajo.....	110
4.3.6.1.	Ama de Llaves.....	110
4.3.6.2.	Camarera de Pisos.....	112
4.3.7.	Denominación de Habitaciones.....	116
4.3.8.	Definición y Principios Generales de Limpieza.....	119
4.3.8.1.	Tipos de Limpieza.....	119
4.3.8.2.	Recomendaciones Generales de Limpieza.....	120
4.3.9.	Normas para evitar accidentes.....	121
4.3.9.1.	Causas de los accidentes de trabajo.....	122
4.3.10.	Custodia, entrega y recepción de llaves.....	122
4.3.11.	Objetos Olvidados.....	123
4.3.12.	Lavandería y Lencería.....	123
4.3.12.1.	Modelos utilizados para el control interno en la Lavandería.....	124
4.3.12.2.	Tipos de Lencería.....	125
4.3.13.	Infraestructura para Discapacitados.....	126
4.3.13.1.	Tipos de Discapacidades.....	126
4.3.14.	Infraestructura para Minusválidos.....	130
4.3.15.	Reglas para Habitaciones Hipoalérgicas.....	133
4.3.16.	Preguntas adicionales sobre necesidades especiales.....	136
4.3.17.	Aspectos Arquitectónicos de un Hotel.....	137
4.4.	Manual del Departamento de Cocina.....	140
4.4.1.	Introducción.....	141
4.4.2.	Objetivo Principal.....	141
4.4.3.	Importancia.....	142
4.4.4.	Perfil del Personal de Cocina.....	142
4.4.5.	Decálogo para la Cocina.....	146
4.4.6.	Tareas del Maître.....	146

4.4.7.	Tareas del Salonero.....	148
4.4.8.	Tareas del Chef de Cocina.....	149
4.4.9.	Tareas del Cocinero.....	151
4.4.10.	Normas para Manipular Alimentos.....	152
4.4.11.	Procedimientos Generales para el Desbarase de mesa.....	154
4.4.11.1.	Marcaje de las mesas: Normas.....	155
4.4.12.	Políticas de Calidad del Departamento de Cocina.....	157
4.5.	Manual del Departamento de Mantenimiento y Seguridad Hotelera.....	158
4.5.1.	Introducción.....	159
4.5.2.	Objetivo Principal.....	160
4.5.3.	Importancia.....	160
4.5.4.	Funciones Principales del Departamento de Mantenimiento....	161
4.5.5.	Áreas de Actuación.....	162
4.5.6.	Documentos necesarios en el Departamento de Mantenimiento.....	162
4.5.7.	Presupuesto.....	163
4.5.8.	Plan Anual de Mantenimiento.....	164
4.5.9.	Tipos de Mantenimiento.....	166
4.5.9.1.	Mantenimiento Preventivo.....	166
4.5.9.2.	Mantenimiento Correctivo.....	170
4.5.10.	Organización General del Departamento de Mantenimiento.....	171
4.5.11.	Fondo para Mantenimiento.....	171
4.5.12.	Control de Mantenimiento.....	172
4.5.13.	Sistema de Seguridad en la Administración Hotelera.....	173
4.5.13.1.	Objetivo de la Seguridad Hotelera.....	174
4.5.13.2.	Organización del Departamento de Seguridad.....	174
4.5.13.3.	Accidentes Laborales y de Riesgo.....	175
4.5.13.4.	Perfil de la seguridad.....	177
4.5.13.5.	Medidas de Prevención.....	179
4.6.	Manual del Departamento de Servicio al Cliente.....	181
4.6.1.	Introducción.....	182
4.6.2.	Objetivo Principal.....	183
4.6.3.	Importancia.....	183
4.6.4.	Características del Servicio al Cliente.....	184
4.6.5.	Programa de Calidad en el Hotel.....	186
4.6.6.	La Imagen en el Hotel.....	186
4.6.7.	Tipos de Servicios en Atención al Cliente.....	187
4.6.7.1.	Servicio cara a cara.....	188
4.6.7.2.	Servicio semi-directo.....	188
4.6.7.3.	Servicio indirecto.....	189

4.6.8.	Actitudes de un buen Profesional de los servicios de un Hotel.....	189
4.6.9.	10 Reglas de Oro para el comportamiento positivo.....	191
4.6.10.	Conocimientos necesarios para un desempeño eficaz del trabajo.....	191
4.6.11.	Detalles que el Cliente considera negativos en la prestación del servicio.....	192
4.6.12.	¿Qué le gusta, que valora y que agradece un Cliente en la Hotelería?.....	196
4.6.13.	Información necesaria para atender las solicitudes de los Clientes.....	200
4.6.14.	Preguntas que le puede hacer el Cliente.....	201
4.6.15.	Normas Éticas.....	202
4.6.15.1.	Relativas al Trabajo.....	202
4.6.15.2.	Relativas a la Calidad en el Servicio.....	207
4.7.	Manual de Capacitación.....	209
4.7.1.	Introducción.....	210
4.7.2.	Objetivos.....	210
4.7.3.	Capacitación en la Empresa.....	210
4.7.4.	Intereses Empresariales en la Capacitación.....	212
4.7.5.	Plan Estratégico de Capacitación.....	212
4.8.	Formulas e Indicadores para determinar costos Hoteleros.....	216
4.8.1.	En el Departamento de Alojamiento.....	217
4.8.1.1.	Definiciones de los Indicadores.....	219
4.8.2.	En el Departamento de Cocina.....	222
4.8.3.	En el Departamento de Mantenimiento.....	226

CAPITULO V: EJERCICIOS OPERACIONALES, PRÁCTICOS Y REALES EN EL ENTRENAMIENTO ADMINISTRATIVO

5.1.	Introducción.....	231
5.2.	Casos Prácticos de Aplicación.....	232
6.	CONCLUSIONES.....	251
7.	BIBLIOGRAFIA.....	255

RESUMEN

La competencia, el avance tecnológico, clientes cada vez más estrictos, y un incremento de estructuras hoteleras es cada vez más grande; pero no existe un estudio real que permita conocer las capacidades de alojamiento y más aún la calidad del servicio que se ofrece. Lamentablemente en la mayoría de las empresas hoteleras familiares de la ciudad de Cuenca, no existen personas profesionalmente capaces para el desempeño del trabajo.

Es necesario la implementación de una guía estándar que ayude a toso aquellos involucrados en el trabajo de hotel, a optimizar sus servicios, manteniendo el sello único de los diferencia de las demás instituciones. Este manual tendrá un efecto positivo en los propietarios y trabajadores ya que les guiará para realizar las actividades de administración y operación de una manera efectiva y confiable; y sobre todo a los turistas que serán beneficiados por una mejor calidad en la prestación de los servicios.

ABSTRACT

Competition, technological advance, demanding customers and the number of hotels are all increasing day by day, but there is no real study that allows us to know aspects such as room capacity or the quality of the service offered. Unfortunately, most of the family hotel companies do not have staff professionally prepared for the good performance of their jobs.

It is necessary to implement a standard guide to help all those involved in hotel work to improve their services while keeping the unique mark that makes them different from other institutions. This manual will have apposite effect in owners and workers since it will guide them to do administration and operation activities in an effective and reliable way. But above all, it will help tourists who will benefit from a better quality of service.

INTRODUCCIÓN

La razón que nos motivó para el desarrollo del presente trabajo de investigación, fue el hecho de conocer la operación y administración dentro de un hotel, ya que éste constituye una organización compleja que debe estar siempre manejando una cultura de servicio que permita funcionar con eficiencia en el logro de los objetivos. Además no hay que olvidar que en el manejo de un hotel lo que predomina es la satisfacción del cliente con un buen desempeño de cada departamento del mismo; y sobre todo con el trabajo en equipo, coordinando esfuerzos y actividades.

No cabe duda que el hotel, como mecanismo importante de un sistema de servicio que se encuentra a disposición de la actividad turística, y especialmente al ser éste el pilar fundamental del servicio de alojamiento; ha evolucionado ampliamente, al extremo que requiere de una administración técnica y especializada del más alto nivel.

La necesidad que surgió y nos llevó al desarrollo de este trabajo fue de que la mayoría de las empresas hoteleras de la provincia del Azuay, específicamente de la ciudad de Cuenca, no se encuentran integradas por personas profesionalmente capacitadas para el desempeño dentro de las mismas, sino que al contrario se encuentran formadas por personas de parentesco sanguíneo, que no tienen la debida formación y preparación para dicho trabajo. Lo que al contrario si poseen es poder económico, lo que les ha permitido establecer hoteles, hosterías y posadas, pero que en gran numero tienen decadencias operacionales y administrativas; porque se ha ayudado al pariente desempleado que tiene escaso conocimiento del trabajo que se realiza dentro de la empresa, y han dejado de lado que la prestación del servicio se basa en conocimientos, capacitación y experiencia.

Además, otro motivo por lo que se da la integración de personas de la familia dentro del hotel es la reducción de costos, lo cual hace que la empresa sea poco competitiva.

El objetivo general de nuestro trabajo es la elaboración de un Manual de Operaciones para Administrar la Empresa Hotelera Familiar, a fin de que el hotelero pueda contar con un material de apoyo básico dentro de su institución, y le sirva de guía para la toma de decisiones o aspectos claves que puedan incidir en el desarrollo positivo de su empresa. Y los objetivos específicos radican en la facilidad y ayuda que hemos recibido de parte de cinco diferentes hoteles que nos sirvieron de muestra para nuestra tesis, y los cuales nos apoyaron al momento de visitar las instalaciones para realizar encuestas y fotografías, y sobre todo para observar el tipo y la calidad de servicio que es entregado en los diferentes departamentos.

Los propietarios y todos aquellos vinculados dentro del trabajo en el hotel, sentirán satisfacción sabiendo que la empresa se encaminará al éxito seguro, logrando de esta manera una mayor y mejor rentabilidad, ayudando a estabilizar a la empresa de forma operativa y administrativa, y sobretodo mejorando su posición dentro del mercado; sin dejar de lado a los turistas que serán también beneficiados ya que podrán disfrutar de un mejor servicio y garantizar su bienestar y satisfacción.

La metodología utilizada para el desarrollo de este trabajo se basa en primer lugar en una investigación descriptiva, que no es más que la descripción de una situación mediante su estudio en una instancia de tiempo y espacio determinado. En lo que se refiere a las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, la investigación bibliográfica fue una de las más importantes para la obtención de información, conceptos, fundamentos teóricos, entre otros; la misma que se la obtuvo a través de libros, revistas, folletos, documentos, direcciones de Internet, etc.

La investigación de campo fue clave, ya que mediante la observación conocimos aspectos muy significativos de lo que el trabajo y la prestación del servicio significa para las personas involucradas, destacándose de esta manera características de operación y administración; y la realización de encuestas a todo el personal, que además de ayudar al contacto directo con el personal administrativo y operativo, nos ayudó para obtener

información valiosa sobre la forma de organización, los conocimientos hoteleros y necesidades de cada empresa.

De esta manera el primer capítulo de la tesis se basa en su totalidad en el desarrollo de conceptos de términos técnicos de turismo, y que en su mayoría se encuentran relacionados con lo que es el servicio de alojamiento, la infraestructura hotelera, tipos de turismo, y además lo que es la administración hotelera. Esto servirá de base para aclarar conceptos que han sido mal interpretados durante mucho tiempo, y para una correcta prestación de los servicios una vez que se tienen ideas claras.

El segundo capítulo está compuesto por todo lo que ha sido la hotelería desde sus inicios hasta la actualidad. Consiste en una síntesis del desarrollo de la hotelería y del servicio de alojamiento, en primer lugar del mundo desde las referencias bíblicas hasta el siglo XX, y en segundo lugar el desarrollo de la hotelería en el Ecuador, desde quienes fueron los pioneros, en donde comenzaron, y que establecieron, destacando las tres ciudades más importantes: Quito, Guayaquil y Cuenca.

El tercer capítulo abarca todo lo que es la empresa familiar y lo sobretodo la empresa hotelera familiar. Es una vasta investigación de lo que ésta significa, su desarrollo, características, ventajas y desventajas, problemas comunes que se dan dentro de este tipo de empresas, la mortalidad, sugerencias, entre otros, y finalizando con el análisis del comportamiento real de las empresas hoteleras de la ciudad de Cuenca, que colaboraron con nosotros.

El capítulo cuarto consiste en la conformación del Manual de Operaciones para la Administración de una Empresa Hotelera Familiar. Es un manual para el uso práctico de los hoteleros ya que se encuentra conformado por el Manual del Departamento de Recepción, Manual del Departamento de Ama de Llaves, Manual del Departamento de Cocina, Manual de Mantenimiento y Seguridad Hotelera, Manual de Servicio al Cliente y por último está el manual de Capacitación. Cada uno se encuentra

debidamente desarrollado con una introducción, objetivos, importancia, las funciones y características más sobresalientes de cada departamento, de cómo debe ser manejado dando las pautas y fundamentos básicos para mejorar la calidad en la prestación de los servicios. El final de este capítulo tiene fórmulas e indicadores aplicables para determinar costos hoteleros.

Y en el capítulo quinto se presentan ejercicios operacionales que son útiles para el entrenamiento administrativo. Consisten en casos de aplicación prácticos para los diferentes hoteles familiares, con el fin de mejorar la toma de decisiones frente a situaciones inusuales o negativas que puedan incidir en el buen funcionamiento del hotel, la imagen del mismo y en la prestación de los servicios.

Finalmente desarrollamos las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del desarrollo de este trabajo, sin dejar de mencionar que todo lo analizado en esta tesis de grado se encuentra bajo nuestra entera responsabilidad.

CAPITULO I

MARCO CONCEPTUAL DE TERMINOS TECNICOS

MARCO CONCEPTUAL DE TÉRMINOS TÉCNICOS

1.1. INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de cualquier profesión, ciencia, especialidad, etc., el uso de un vocabulario y términos técnicos propios, es muy frecuente. En algunos casos como por ejemplo la medicina, la terminología utilizada es tan concreta y específica que pocos la pueden interpretar sin una previa explicación y preparación.

En cuanto al turismo que hoy en día constituye una actividad económica que se encuentra en franco crecimiento, también posee una terminología propia, que al ser más simple que otras, no siempre es adecuadamente interpretada. Por eso a continuación presentamos un glosario turístico de los términos técnicos más utilizados dentro de esta actividad, los mismos que se encuentran en orden alfabético.

1.2. GLOSARIO DE TÉRMINOS TÉCNICOS

Administración hotelera: Es el método que se aplica para determinar, controlar, analizar, ejecutar y manejar cualquier tarea que necesite ser atendida profesionalmente por el Administrador, así como seleccionar y capacitar a los trabajadores. También es muy importante para analizar y evaluar el desempeño de cada departamento para lograr un desarrollo eficaz de la empresa.

Administrador: Es aquella persona responsable del buen funcionamiento de un establecimiento de alojamiento turístico.

Alojamiento: A nivel general es el modo temporal de proporcionar el servicio de hospedaje a las personas a cambio de un precio. El alojamiento se clasifica en dos: hotelero y extra hotelero, y esta clasificación se da en función de las características del establecimiento, calidad de las instalaciones y servicios que ofrece.

Ama de llaves: Jefe de camareras o mucamas encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar los servicios y trabajos de pisos y habitaciones, áreas de servicio y públicas, en especial lo que tiene relación con la limpieza, ornato, preparación y conservación de dichas dependencias y su equipamiento.

Apartamentos: Son establecimientos que mediante precio prestan el servicio de alojamiento con el correspondiente mobiliario, equipos e instalaciones. Así también tienen las condiciones necesarias de seguridad, recepción y limpieza.

Barman: Es aquella persona encargada en el bar de la preparación y prestación de bebidas en sus distintas formas y combinaciones.

Botones: Persona que tiene por función asistir a huéspedes y clientes, según lo que corresponda, respecto al traslado de su equipaje, informarle de los servicios del hotel y del funcionamiento de los equipos en la habitación, llevar los mensajes y correspondencia y colaborar con el personal de la recepción en distintas tareas similares que se le asigne.

Cabaña: Es todo establecimiento que mediante precio presta el servicio de alojamiento. Se encuentran situadas fuera de los núcleos urbanos, preferentemente en centros vacacionales, con edificaciones acordes a la zona.

Cadena de establecimientos de alojamiento turístico: Es el conjunto de dos o más establecimientos de alojamiento turístico de igual clase o función, que ofrezcan la misma línea de servicios organizados en un sistema, bajo un solo símbolo o marca y sometidos a un mismo criterio de dirección.

Calificación: Es el grado que se le otorga a un establecimiento de alojamiento turístico según la concurrencia de diversos requisitos establecidos para una determinada clase y tipo.

Esta calificación se expresa en estrellas y va desde un mínimo de una a un máximo de cinco según corresponda.

Cama Hotelera: Cama o camas ubicadas en la habitación de un establecimiento de alojamiento o de hospedaje de interés turístico, el cual se arrienda día a día mediante contrato de hospedaje. Tienen unas especificaciones de tamaño y confort, dependiendo del índice de ocupación, de las características del mercado y del establecimiento.

Cama adicional: Cama transportable, que puede adicionarse temporalmente al mobiliario permanente de una habitación, con el propósito de brindar alojamiento a otra persona.

Cama doble: Cama para el alojamiento de una o dos personas con un ancho de 1,35 metros y un largo de 1,90 metros como mínimo.

Cama individual: Cama para el alojamiento de una persona con un ancho de 0,90 metros y un largo de 1,90 metros como mínimo.

Cama king size: Cama de un ancho de 1,80 metros y un largo de 2 metros como mínimo.

Cama matrimonial: Cama con un ancho de 1,50 metros y un largo de 1,90 metros como mínimo.

Camarera o mucama: Persona encargada de la limpieza, arreglo y disposición de las habitaciones y áreas anexas; desde la llegada del huésped y durante su permanencia en el establecimiento de alojamiento turístico, asistiéndole también en el orden de su vestuario y efectos personales.

Campamentos o camping: Terrenos delimitados y acondicionados para facilitar el servicio de alojamiento al aire libre, ya sea que utilicen carpas, casas rodantes y otras instalaciones similares para su pernoctación.

Categorización hotelera: Son las normas que a nivel público o privado y para orientación del turista, adoptan los países para ordenar por categorías los establecimientos hoteleros, en función de un precio y de una calidad basada en la prestación del servicio. Tradicionalmente se ha utilizado el sistema de estrellas, adoptado por casi el 85% de los hoteles del mundo afiliados a cadenas internacionales o a la Asociación Internacional de Hotelería AIH.

Certificación de categoría turística: Es la constancia documentada emitida por un organismo competente en la cual consta que el establecimiento de alojamiento turístico cumple con los requisitos de las Normas de Alojamiento Turístico para clase, tipo y calificación correspondiente.

Chef: Jefe de cocina de los establecimientos de alojamiento turístico que presta el servicio de alimentación, responsable de la elaboración de la oferta gastronómica.

Chef ejecutivo: Jefe de cocina de los establecimientos de alojamiento turístico que presta el servicio de alimentación, y responsable la elaboración de toda su oferta gastronómica y que adicionalmente, en consideración del gran tamaño de la organización donde se desempeña, cumple con funciones de carácter administrativo.

Cliente: Es aquella persona que recibe un servicio y por el cual cancela una tarifa pactada.

Cocina: Corresponde una parte del establecimiento de alojamiento turístico, destinada exclusivamente a la preparación y conservación de alimentos.

Complejo vacacional: Es todo establecimiento que ofrece el servicio de alojamiento que se encuentra situado fuera de los núcleos urbanos, cuya situación permita a los clientes el disfrute de sus vacaciones en contacto

directo con la naturaleza. Además facilitan la ejecución de deportes y actividades recreativas.

Conserje: Es toda aquella persona encargada de la conserjería de los establecimientos de alojamiento turístico.

Conserjería: Es el lugar de un establecimiento de alojamiento turístico generalmente cercano a la entrada principal y a la recepción, desde el cual se coordinan y prestan servicios a los clientes como el de cuidado y traslado de equipaje, correspondencia, transporte, estacionamiento de automóviles, información y otros servicios similares.

Custodia de valores: Es un servicio de un establecimiento de alojamiento turístico que consiste en proporcionar cajas de seguridad para el guardado de valores o documentos de pertenencia de los huéspedes, ya sea individualmente en cada habitación, o disponibles para su uso en un lugar cercano a la recepción.

Demanda turística: Es el conjunto de necesidades requeridas por los turistas al momento que realizan su desplazamiento fuera del lugar de origen de su residencia. La demanda Turística está conformada por todos aquellos servicios que van a cumplir con las necesidades de los clientes.

Desayuno americano: Es el servicio de desayuno consistente en una variedad de panes, mantequilla o margarina, té o café, jugos, leche y alimentos fríos y calientes como queso, carnes, huevos, cereales y frutas.

Desayuno buffet: Autoservicio de desayuno dispuesto sobre mesones, ofreciendo una amplia selección de alimentos entre los que al menos se incluye aquellos descritos en el desayuno americano.

Desayuno continental: Es el servicio de desayuno que contiene pan, mantequilla, mermelada, jugo de frutas y una bebida caliente.

Empresa hotelera de Familia: Es aquella empresa conformada gracias al aporte de capitales de los miembros de una familia, y en donde la mano de obra que se necesita es la de personas ajenas al grupo sanguíneo familiar.

Empresa hotelera familiar: Es aquella empresa conformada gracias al aporte de capitales de miembros de la familia y en donde la mano de obra familiar es imprescindible para el desarrollo de la empresa.

Empresa turística: Es una unidad organizada dedicada a la prestación de servicios turísticos, entre otras se encuentran: aerolíneas, agencias de viajes, hoteles, restaurantes, rentadoras de carros, etc.

Establecimientos de alojamiento turístico: Son aquellos en que se presta comercialmente el servicio de alojamiento por un período no inferior a una pernoctación; que mantengan como procedimiento permanente, un sistema de registro de ingreso e identificación del cliente cada vez que estos utilizan sus instalaciones; permitan el libre acceso y circulación de los huéspedes a los lugares de uso común y estén habilitados para recibir huéspedes en forma individual o colectiva, con fines de recreo, deportivos, de salud, de estudios, de gestiones de negocios, familiares, religiosos, vacacionales u otras manifestaciones turísticas.

Franquicia hotelera: Es una concesión de derechos o licencia a una empresa, persona o grupo durante un plazo determinado a cambio de un pago periódico para ofrecer y explotar comercialmente en un lugar, área o territorio un modelo de establecimiento de alojamiento turístico caracterizados por un conjunto de elementos que por sí contribuyen un concepto o sistema.

Franquiciante: Es el propietario de una marca comercial, nombres y símbolos registrados que identifican un determinado producto o servicios distintivos, los que ha desarrollado y explotado asociadamente a un número de elementos y que en conjunto constituyen un concepto o sistema.

Franquicitario: Es la empresa, persona o grupo que adquiere los derechos y obligaciones contenidos en un contrato de franquicia.

Habitación: Es un cuarto privado de un establecimiento de alojamiento turístico destinado a brindar facilidades para pernoctar a una o más personas según su capacidad.

Habitación doble: Es aquella habitación destinada a la permanencia y alojamiento de dos personas, ocupando una cama doble o dos camas individuales.

Habitación sencilla (single): Habitación habilitada para la permanencia y alojamiento de una sola persona.

Habitación triple: Habitación habilitada para la permanencia y alojamiento de tres personas, ocupando tres camas individuales o una cama doble y una individual.

Hostal residencia: Es un establecimiento que presta el servicio de alojamiento turístico en habitaciones privadas de un edificio, cuyas características constructivas dicen relación con las de una casa habitación y bajo estas características pueden prestar el servicio de alimentación. La diferencia a un hostel se da cuando el servicio de alimentación ya sea de media pensión o pensión completa se encuentran incluidos en el precio.

Hostal: Es un establecimiento en el que se presta el servicio de alojamiento de manera habitual y mediante un precio en habitaciones privadas de un edificio, cuyas características constructivas dicen relación con las de una casa habitación y bajo estas características pueden prestar el servicio de alimentación.

Hostería: Es todo establecimiento en el que se presta el servicio de alojamiento mediante precio ya sea en habitaciones u otro tipo de unidades habitacionales, privadas; ubicada fuera de los núcleos urbanos

pero a su vez cerca de las carreteras; en un edificio o parte independiente del mismo constituyendo sus dependencias un todo homogéneo con entrada de uso exclusivo. Deben contar con jardines y zonas de recreación y deportes.

Hotel: Es un establecimiento en el que se presta el servicio de alojamiento de forma habitual y mediante un precio en habitaciones u otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Además dispone del servicio de recepción durante las veinticuatro horas, así como de otros servicios que pueden ser utilizados durante la permanencia de los huéspedes en el establecimiento.

Hotel apartamento: Es el establecimiento hotelero que mediante precio y al público en general disponen de las instalaciones necesarias para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de la unidad de alojamiento.

Hotel residencia: Es el establecimiento hotelero que de forma habitual, mediante precio y al público en general presta el servicio de alojamiento. Los clientes de estos hoteles se distinguen por la estancia continua o de larga duración.

Huésped: Desde el punto de vista jurídico se lo puede definir como la persona que se aloja en un establecimiento hotelero para el cumplimiento y/o satisfacción de sus necesidades.

Información Turística: Servicio de un establecimiento de alojamiento turístico que proporciona información relativa a los lugares de atractivo turístico en el área de su ubicación, como pueden ser horarios de atención, costo, transporte, dirección y mapas de la zona; además de responder a consultas de formulación frecuente por parte de los clientes y huéspedes.

Instalaciones para discapacitados: Son aquellas soluciones de infraestructura destinadas a satisfacer los especiales requerimientos de personas discapacitadas físicamente, por ejemplo: rampas para sillas de ruedas, puertas anchas de acceso a los recintos, lavabos bajos en baños y otros similares.

Maitre o jefe de comedor: Es aquella persona encargada del perfecto funcionamiento de las áreas destinadas al servicio de alimentos y bebidas de un establecimiento de alojamiento turístico, así como también de recibir y atender a los clientes, cuidar de la buena presentación de los platos y del servicio en general.

Motel: Es un establecimiento que presta el servicio de alojamiento en unidades habitacionales privadas o departamentos con garajes y entradas independientes, situado fuera de los núcleos urbanos y próximo a las carreteras; generalmente para estancias de corta duración.

Oficina de huéspedes (business center): Es un recinto de uso común de un establecimiento de alojamiento turístico debidamente amoblado y provisto de equipos tales como computadora, impresora, fotocopidora, scanner, fax, teléfonos, Internet, entre otros, además de diarios y revistas de índole comercial, destinados a facilitar su uso a los huéspedes y clientes permitiéndoles resolver necesidades comunicativas y administrativas inmediatas. En ocasiones es asistido por una persona capacitada en el funcionamiento de dichos equipos, así como en la entrega de información general y aquella que es recurrentemente solicitada por viajeros frecuentes en visitas de negocios.

Pensión completa: Servicio diario de alimentación consistente en desayuno, almuerzo y cena.

Pensión media: Servicio diario de alimentación consistente en desayuno, almuerzo o cena.

Pensiones: Establecimientos hoteleros que al público en general y mediante precio prestan el servicio de alojamiento, y que no reúnen las condiciones mínimas del grupo hoteles.

Personal bilingüe: Son empleados de un establecimiento que se pueden comunicar correctamente en forma verbal y por escrito en un segundo idioma, además del uso del castellano. Dicho segundo idioma será perfectamente el inglés u otro de uso frecuente según el país de origen de los turistas que visiten el lugar donde se encuentre el establecimiento.

Portero: Es aquella persona que se desempeña en la entrada principal del establecimiento; abre y cierra las puertas a los clientes dándoles la bienvenida o despidiéndoles; coordina el servicio de estacionamientos y transporte, impide el acceso a personas no autorizadas, informa sobre la ubicación y actividad diaria en los recintos del establecimiento a los clientes y otras funciones similares.

Recepción: Es un recinto de un establecimiento de alojamiento turístico en el cual se cumple con el procedimiento de registro de huéspedes y concentra la información, tanto relativa a los clientes que en él permanecen o lo utilizan, como de los servicios que el establecimiento este en condición de prestar.

Recepcionista: Es la persona encargada de la venta de alojamiento así como de la atención al público, huéspedes y clientes del establecimiento de alojamiento turístico en la recepción.

Refugio: O albergue; es un establecimiento en el que se presta el servicio de alojamiento turístico, preferentemente en habitaciones semi privadas o comunes; al igual que sus baños, y que dispone además de un recinto común equipado adecuadamente para que los huéspedes se preparen sus propios alimentos, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.

Registro de ingreso: Es aquel procedimiento en el cual el cliente que pernoctará en un establecimiento de alojamiento turístico entrega la información relativa a su identidad y de las personas que lo acompañan, se establecen los servicios que contrata y acepta mediante su firma las condiciones generales señaladas por el establecimiento.

Registro nacional: Es el registro en el cual consta la inscripción de establecimientos de alojamiento turístico clasificados ante el organismo competente, asignándoles además la calificación y el número de registro que le hubiere correspondido.

Reservaciones: Es un sistema que consiste en un procedimiento que utiliza mecanismos manuales o electrónicos orientados a entregar el servicios de reserva de algún tipo de alojamiento u otro; e informar al cliente acerca de la disponibilidad de un determinado servicio ofrecido por el establecimiento en una fecha futura. Si tal servicio estuviera disponible y las condiciones son aceptadas por el cliente, éste podrá serle asegurado a su nombre, comprometiéndose el establecimiento a proporcionar dicho servicio en la fecha acordada bajo las condiciones pactadas entre las partes.

Resort: Es un establecimiento que reuniendo las características que definen a un hotel, apartamento, motel o combinación de estas modalidades, tiene como propósito principal ofrecer actividades recreativas y de descanso al aire libre y/o en espaciosos recintos interiores asociados a su entorno natural, y que por lo tanto posee un número significativo de instalaciones, equipamiento, infraestructura y variedad de servicios para así facilitar dicho fin dentro o en el entorno inmediato del predio en que se emplaza, el que además es de gran extensión y se ubica de preferencia en ambientes rurales como montañas, playas, campo, desierto o lagos, entre otros.

Salidas de emergencia: Corresponden a aquellas vías debidamente señalizadas que, ante una situación de emergencia, conducen de forma expedita hacia el primer piso y el exterior del edificio.

Servicio: Es la entrega resuelta de una necesidad o producto, de una manera organizacional y por medio de un personal destinado a cuidar intereses, satisfacer necesidades de un público o de una entidad pública o privada.

Servicios Adicionales: Son servicios que tienen el carácter de opcional, y pueden ser por ejemplo: Gimnasios, Canchas deportivas, Spa, entre otros.

Servicios complementarios: Son aquellos servicios distintos a los de alojamiento pero que tienen relación con los requerimientos de las personas durante su permanencia dentro de un establecimiento por un tiempo determinado, como puedan ser los de alimentación, comunicaciones, entretenimiento, lavandería, peluquería, transporte y otros.

Servicio de lavandería: Es la prestación del servicio de lavado y/o de planchado de prendas de vestir a los huéspedes del establecimiento.

Servicio de Primeros Auxilios: Atención inicial básica brindada por uno o más empleados capacitados del establecimiento de alojamiento turístico a una persona en caso de un accidente o emergencia de salud, mientras ésta es referida o trasladada, de ser necesario, a un servicio médico de urgencia.

Servicios Generales: Son aquellos servicios que cumplen con la función de básicos e indispensables para hacer posible la prestación del servicio, entre los que tenemos: alojamiento, alimentación y bebidas.

Servicio Médico de urgencia: Servicio de auxilio médico propio o externo, dispuesto para los huéspedes de un establecimiento de alojamiento turístico, cuyo propósito es brindar atención médica inmediata a una persona ante un accidente o emergencia de salud.

Suite: Unidad habitacional de un establecimiento de alojamiento turístico compuesta de uno o más dormitorios, baño privado y un ambiente

separado que incluya sala de estar y área de trabajo, permitiendo su entrada la condición de brindar total independencia entre el acceso al o los dormitorios y recintos de estar.

Tarifa diaria: Corresponde al precio por pernoctación con el que el establecimiento valoriza el servicio de alojamiento. Este puede ser por persona o por la unidad habitacional y podrá o no incluir otros servicios complementarios.

Tipo de establecimiento: Son las variedades de una clase de establecimiento de alojamiento turístico en función preferentemente de su localización geográfica y tipo de atractivo, actividades o producto turístico asociado a dicha ubicación; por ejemplo: urbano, playa, montaña, campo, termal, marina, entre otros.

Turismo:

a) Según la Organización Mundial de Turismo (OMT) en 1991 lo define como: " Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos".

b) Según la U.I.O.O.T (Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo) define al Turismo como el conjunto de fenómenos y relaciones que se producen por el desplazamiento de personas fuera de su lugar de residencia habitual. En cuanto que estos motivos no sean con afán de lucro y permanezcan por espacios mayores a 24 horas y menores a 6 meses en períodos de un año.

Turismo Alternativo: Oferta turística no tradicional con diversas modalidades, que responde a requerimientos específicos de la demanda, a través de experiencias "auténticas" e individualizadas; identificadas con una gestión sostenible de los recursos turísticos. También se lo denomina activo, ya que su medio de actuación se da a través del contacto con la naturaleza,

aprovechando los accidentes geográficos naturales, para aplicar de esta manera la preparación física y técnica del hombre.

Turismo Bariátrico: Turistas que viajan con el fin de practicarse cirugía estética y quienes disfrutan de su recuperación, haciendo turismo en el lugar de destino.

Turismo Comercial: Es aquel que se refiere a aquellos viajes que empresarios, agentes comerciales, exportadores, importadores, negociantes, etc., realizan a distintos destinos con el fin de contactar o ubicar productores de diversos bienes de consumo final para efectos de compra de los mismos o cotización de precios con el mismo objetivo; es realizado por aquellos que desean vender esos productos en ferias nacionales o internacionales, o como en el caso de quienes venden servicios, realizan viajes a ferias, congresos, seminarios, etc. ya sean nacionales o internacionales, para relacionarse con clientes potenciales.

Turismo como Ciencia: El profesor Luis Fernando Jiménez en su obra "Teoría Turística" en 1986 sostenía que "... no se ha dado una solución acorde al problema..." y planteaba tres tendencias:

a). La de los teóricos **J. Ash y L. Turner** (1976) y la escuela de Frankfurt quienes sostienen que el turismo como fenómeno independiente NO tiene contenido científico. (Tendencia Acientífica)

b). **Walter Hunziker**, Suizo (1972) sostiene que el turismo como fenómeno evolutivo, se va colocando poco a poco como ciencia particular. (Tendencia Científica).

c). **Alberto Sessa**, italiano (1973) y **Roberto Boullón**, argentino (1983), sostienen que aunque se deba reconocer al turismo su contenido científico, NUNCA podrá hablarse de este fenómeno como constitutivo de una ciencia particular. (Tendencia Multidisciplinaria).

Turismo como Concepto Económico: El economista argentino Eduardo Pantano (1999) lo define: "... el turismo es una actividad económica que como tal, produce ingresos, genera puestos de trabajo y funciona en base a empresas dedicadas a la producción y comercialización de servicios turísticos"

Turismo Comunitario: Oferta turística, cuya gestión es administrada por comunidades o sus representantes, quienes comparten sus hogares y territorio con los turistas, permitiendo conocer a fondo las costumbres, el diario vivir y conocimientos ancestrales, dentro de un proceso de intercambio cultural. Sus resultados comerciales son reinvertidos en desarrollo social y/o manejo ambiental.

Turismo Convencional: Es un tipo de turismo pasivo que responde a formas masivas de comportamiento de la demanda y a sistemas operativos estandarizados; hay limitado contacto con la cultura local y tiene diversas modalidades, sin dejar de lado que siempre cuentan con los medios confortables y necesarios para el descanso.

Turismo Cultural: Es una modalidad del turismo convencional y se da cuando el atractivo es la historia, la cultura y el arte. Se realiza por lo general a través de circuitos con estancias cortas pero con gran movilidad, se visita museos, galerías de arte, barrios históricos, ruinas, sitios arqueológicos, teatros, entre otros.

Turismo de Aventura: Corresponde al turismo alternativo, es un tipo de turismo que se desarrolla en la naturaleza en donde se busca con intensidad más la actividad, la emoción y el riesgo controlado, que la contemplación del paisaje o el disfrute con el medio natural. Es necesario el uso de equipos especiales y la ayuda de monitores debidamente capacitados para el servicio de guías.

Turismo de Congresos: Es el turismo que se practica aprovechando el evento de cualquier manifestación o celebración de tipo cultural, exposiciones, conciertos, congresos etc. En estos actos participan personas

con un poder adquisitivo y nivel cultural que son deseados por todos los organizadores.

Turismo de Deportes: Tiene un gran poder de convocatoria y está ligado con la celebración de torneos, prueba, campeonatos, etc. atrae a una población joven y activa.

Turismo de Descanso y Esparcimiento: Es el turismo más primario; es el que practica la persona que desea solazarse, evadirse, escapar, sin otras pretensiones que no sean la holganza y el relax. En esta clase de turismo el hombre realiza su deseo de cambiar de ambiente, de huir o aislarse de las preocupaciones cotidianas.

Turismo de Naturaleza: Modalidad del turismo alternativo que busca principalmente el contacto con la naturaleza para conocerla y disfrutar con la contemplación del paisaje y del entorno. Es un turismo que lógicamente implica desplazamientos como caminatas, cabalgatas, en bicicleta, nadando, escalando, volando entre otros.

Turismo de Negocios: Es el turismo que practica el hombre de negocios cuando, al mismo tiempo que va desarrollar sus actividades mercantiles o profesionales, aprovecha la oportunidad para disfrutar de las circunstancias que le rodean, el paisaje, la cultura, las diversiones, el sol, la playa etc.

Turismo de Sol y Playa: Corresponde a una modalidad del turismo convencional, y es aquel que se realiza al lugar de destino, con estancias prolongadas, sin gran movilidad, con la existencia de establecimientos de alojamiento lo más confortables posible que ayuda al turista a despreocuparse del entorno y la cultura.

Turismo de Tercera Edad: Es aquel realizado por personas jubiladas o pensionistas y sujeto a programas o paquetes organizados especialmente para ellas. Cuando es ofrecido por las Administraciones Públicas o los operadores privados a bajo precio, se fundamenta en el aprovechamiento de las infraestructuras turísticas en épocas de menor demanda.

Turismo Ecológico: O ecoturismo, frecuentemente confundido con los deportes de riesgo, consiste en visitas a las áreas geográficas relativamente inalteradas, con la finalidad de disfrutar y apreciar sus atractivos naturales o culturales, por medio de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y propicia la participación activa de las poblaciones locales en los procesos de planificación y en la distribución de sus beneficios.

Turismo Educativo: Tipo de turismo el cual involucra aprendizajes en temas específicos, utilizando como rangos de aplicación o escenarios el mismo viaje, sus respectivas paradas técnicas y el lugar de destino

Turismo Emisor: Es el realizado por los residentes del propio país que viajan a otro país.

Turismo Espacial: Nueva y controversial forma de hacer turismo que se originó en el año 2001 con la estancia del americano Dennis A. Tito en la Estación Espacial Internacional; convirtiéndose en el primer hombre en viajar al espacio con fines turísticos; y en la persona 403 de haber viajado al espacio. Su estadía se basó en la toma de fotos, en leer libros, escuchar música, etc. Es así que algunas compañías al ver que hay posibilidad de pagar un viaje al espacio, están buscando la manera de colocar en órbita de la tierra, el primer hotel espacial. Por otra parte el visionario Meter Diamandis prevé vuelos comerciales sub-orbitales para el 2013.

Turismo Estudiantil: Es aquella modalidad en la cual el objetivo de cualquier viaje puede ser recreativo, ecológico, cultural, etc., con la particularidad de que el turista en cuestión es una persona que, independientemente de la edad, realiza cursos de cualquier nivel académico (universitario, postgrado, etc.) y recibe promociones especiales de las agencias de viajes y demás prestadores de servicios en la materia, sólo por tener el perfil de estudiante.

Turismo Gastronómico Actividad turística motivada por la afición del sujeto turista de visitar y degustar comidas de diferente tipo, en diferentes países, ciudades o localidades en restaurantes de interés gastronómico.

Turismo Industrial: Afición a visitar ciudades donde se ubican fábricas (textiles, automóviles, vinos, aviones, productos lácteos, de cemento, relojes, etc.) con el fin de observar los procesos de producción.

Turismo Internacional: Es el formado por ciudadanos de un país que visitan a otro independientemente de sus fines, recreativos, de negocios, culturales, etc., y que se encuentran de paso pero de conformidad con los requisitos marcados por la ley de la nación que visitan. Esto es que poseen un permiso o una visa, ya sea para vacacionar por un período determinado o de manera indefinida, algún otro permiso de carácter migratorio, etc., sin olvidar el pasaporte y otros documentos de rigor y que se encuentren vigentes.

Turismo Nacional: Se refiere a viajes que realizan al punto de destino los ciudadanos que tienen la misma nacionalidad de éste, así como puede tratarse de habitantes de regiones urbanas o localidades rurales a playas o sitios arqueológicos, o que viven en grandes ciudades y que visitan sitios más provincianos, o que viajan de provincia a las grandes ciudades, etc.

Turismo Receptor: Aquel que realizan los no residentes que viajan dentro del país visitado.

Turismo Recreativo: Sinónimo del turismo convencional, es decir, los viajes que realiza la gente con fines de descanso, de orden médico, de recreación y esparcimiento, etc., sin otros fines que despejarse del estrés cotidiano, descansar, conocer otros sitios, etc. Este tipo de turismo siempre conllevará la oportunidad de disfrutar de la gastronomía, los paisajes, las tradiciones, el arte, etc., de los sitios que se van a visitar.

Turismo Religioso: Actividad generada por el desplazamiento de personas a lugares santos, templos; monumentos; santuarios; eventos religiosos; sitios naturales, o por motivos religiosos (promesas, romerías, peregrinaciones), culturales o curiosidad.

Turismo Rural: Según la OMT, el término turismo rural se utiliza cuando la cultura rural es un elemento clave del producto turístico. La característica que diferencia los productos del turismo rural es el deseo de facilitar al cliente un contacto personalizado, una impresión del entorno físico y humano de las zonas rurales y, cuanto sea posible, permitir su participación en actividades, costumbres y estilo de vida de la población.

Turismo Social: Acciones que emprenden las Administraciones para promover la actividad turística en las clases sociales con menor poder adquisitivo, fundamentalmente unidades familiares con bajos niveles de renta, jóvenes y pensionados.

Turismo Sostenible: La Organización Mundial del Turismo (OMT) lo define como aquel que: " toma en cuenta las necesidades de los turistas actuales y de las comunidades receptoras, mientras protege y promueve oportunidades para el futuro. Su propósito es liderar el manejo de todos los recursos de tal manera que las necesidades económicas, sociales y estéticas se puedan cumplir, mientras se mantiene la integridad cultural, los procesos esenciales ecológicos, la diversidad biológica y soporta los sistemas de vida. "

Turismo Sustentable: La Organización Mundial del Turismo (OMT) lo define como aquel que promueve la conservación de los recursos para que la generación presente y las futuras puedan disfrutar de ellos; es decir, es el proceso que permite el desarrollo sin degradar y agotar los recursos que hacen posible el mismo desarrollo.

Turista: Toda persona que sin distinción de raza, género, lengua y religión; viaja a un lugar distinto de aquel en el tiene fijado su domicilio habitual, que efectúa una estancia mayor a 24 horas y menor a seis meses y cuyo motivo principal de la visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el país visitado.

Viajero: Toda persona que se desplaza entre dos o más países diferentes o entre dos o más lugares dentro de su país de residencia habitual.

Visitante: Toda persona que viaje, por un período no superior a 12 meses, a un país diferente de aquel donde tiene su residencia habitual y que el motivo principal de la visita no sea ejercer una actividad que se remunere en el país visitado.

(ULLAURI, Narcisa; DOMÍNGUEZ, Dionisio, "Glosario Turístico").

*(Clasificación y terminología de los establecimientos de alojamiento turístico,
Norma chilena oficial).*

(www.diccionarios.com)

*(www.google.com.ec: glosarios turísticos /diccionario
turístico profesional)*

(www.boletin-turistico.com/diccionario turístico profesional)

CAPITULO II

LA HOTELERIA: EVOLUCION Y DESARROLLO

LA HOTELERÍA: EVOLUCIÓN Y DESARROLLO

2.1. INTRODUCCIÓN

El alojamiento, entendido como servicio y atención, y principalmente como el pilar fundamental y básico de un hotel, es algo que se conoce y ha existido desde hace siglos. Ha representado una de las válvulas de escape para la sociedad, ya que ofrecen un respiro a la incesante rutina, los placeres de una mesa y una cama, un refugio para aquellas personas cansadas, y un aliciente para los aburridos y frustrados.

Para toda aquella persona que se encuentra vinculada ya sea directa o indirectamente con el negocio hotelero, el conocimiento de la historia y evolución de la hotelería a través de los tiempos sirve para muchas cosas, en primer lugar nos enseña el pasado, es decir dónde y cómo se originó la hotelería, segundo, ayuda a que el hotelero se pueda guiar y orientar de una mejor manera y saber hacia dónde puede dirigir su negocio; y tercero, se trata de ir mejorando día a día tomando en cuenta las faltas y errores que se cometieron en el pasado, así como también tomando en cuenta las buenas situaciones para que de esta manera se pueda ir formando una cultura de servicio y atención dentro de la hotelería.

El desarrollo de la hotelería no solo se ha dado gracias a la actividad como tal, sino también al desarrollo de todas las personas involucradas en la misma, gracias a su empeño, entrega y profesionalismo que alejados de todo compromiso político, han logrado que hoy en día la hotelería se constituya como base fundamental de la actividad turística ya que tiene una enorme incidencia en los indicadores económicos y sociales de los países.

El desarrollo del turismo en el Ecuador y la evolución de la hotelería traen consigo una serie de beneficios para todas las ciudades que la desarrollan. Aparte del desarrollo económico que un hotel produce gracias a su actividad comercial, impulsa económicamente al sector de la construcción

y a la plusvalía que trae para su área de influencia; también es un motor generador de mano de obra; brinda el servicio de alojamiento y restauración a los huéspedes que ya sea por placer o por negocios son generadores de nuevas divisas a la comunidad mediante el consumo de bienes y servicios; y a su vez un hotel constituye un medio que da a conocer todas las bondades que tiene cada ciudad.

Ecuador es un país que se destaca y caracteriza por su diversidad cultural y natural, también por sus increíbles condiciones climáticas y físicas, que en conjunto no han hecho más que llamar la atención de propios y extraños. En nuestro país desde hace un tiempo atrás la actividad turística se ha impulsado gracias al aprovechamiento oportuno y eficiente de dichos recursos, que a su vez se han visto complementados por una extensa gama de servicios turísticos siendo el más importante el servicio de hotelería que constituye la base fundamental y piedra angular, ya que es el centro de toda la experiencia que el turista tiene al visitar nuestro país.

En la hotelería ecuatoriana los establecimientos de alojamiento ya no se preocupan únicamente de sus instalaciones, sino que la responsabilidad y trabajo vayan más allá, porque siempre se están actualizando para lograr una mejora en la calidad del servicio, y éste continuo proceso ha ayudado a alcanzar estándares internacionales de calidad, dando a conocer a nuestro país tanto nacional como internacionalmente.

2.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA HOTELERÍA

A ciencia cierta el inicio de la hotelería y con esta el servicio de alojamiento, no tienen una fecha exacta, sin embargo es seguro que los viajeros querían encontrar un refugio para pasar la noche y descansar durante su trayectoria de viaje, originando así la necesidad de constituir establecimientos que cubran y satisfagan estas necesidades básicas que tenían los visitantes. Poco a poco el desarrollo de las actividades mercantiles hizo más evidente esta necesidad, creándose así establecimientos de alojamiento que poco a poco fueron mejorando y

desarrollando los servicios, hasta llegar a los grandes y lujosos hoteles que existen hoy en día.

2.2.1. REFERENCIAS BÍBLICAS

Si tomamos en cuenta desde cuando data la hotelería, podemos dar mención que en la Biblia se nombran muchos lugares en donde las personas se alojaban siendo la posada de Belén una de las más famosas. Pero la diferencia es que en esa época los viajeros eran los que traían sus propios suministros.

2.2.2. BREVE HISTORIA DE LA HOTELERIA DE LA HISTORIA ANTIGUA

En la época de la Grecia y Roma antiguas se da una idea de lo que fue el alojamiento gracias a los relatos míticos de Homero: La Ilíada y La Odisea, ya que a través de estos se da una apreciación de los hospitalarios recibimientos que tuvo mientras surcaba el Mediterráneo.

De la Roma antigua se conserva evidencia, tanto en pinturas como en escritos, de la existencia de lugares de alojamiento llamados *mansiones*, las cuales aparte de ser muy grandes, estaban estratégicamente situadas en su red de caminos, con el fin de recibir a funcionarios y así atender asuntos del Estado. Los propietarios de estas mansiones eran a menudo investigadores del Gobierno; y en lo que se refiere al Oriente los alojamientos se daban en torno a grandes patios.

La terminología de la hospitalidad se debe mucho a los romanos. La palabra "hospitalidad" se deriva del latín *hospitium*. Palabras relacionadas con ésta son: hospedería, hostelería y hotel. Con la caída del Imperio Romano, en el siglo IV, hubo un largo período en el que la posada desapareció. Los viajes eran raros y el comercio se encontraba muy poco activo.

2.2.3. LA HOTELERIA EN LA EDAD MEDIA

Ya en esta época se dio el resurgimiento de la actividad comercial, motivo por el cual se estimuló el desarrollo de posadas y hosterías. Muchas de ellas operaban en monasterios y otras instituciones religiosas, ya que no solo hubo una reactivación comercial, sino un auge de las peregrinaciones, razón por la cual las Iglesias y Monasterios empezaron a albergar a los viajeros, aceptando a cambio donaciones de buen grado y surgiendo las hospederías como complemento de las posadas.

Las hospederías son derivaciones de las posadas, y eran gobernadas por las órdenes religiosas. Un ejemplo claro de estas órdenes religiosas es la de los Caballeros de San Juan de Jerusalén, u hospitalarios fundada en el año 1048 cuando se erigió un hospital en esta ciudad para cuidar de los peregrinos que la visitaban; también el hospicio en el Gran Paso de San Bernardo en Los Alpes Suizos, fundado en el siglo décimo por San Bernardo de Montjoux y que hasta la actualidad es manejado por la comunidad de monjes agustinos.

Muchas catedrales y monasterios daban la bienvenida a huéspedes, acomodándose los ricos y nobles en compañía de los jefes prelados, y por otra parte los pobres eran ubicados en edificios separados. No existían tarifas por ocupación de la habitación; es por esto que puede decirse que fue la Iglesia la primera cadena hotelera

Las posadas del siglo XIV suenan tan elegantes y sofisticadas como las posadas de hoy en día. En el siglo XIII los viajeros que llegaban a estas posadas se encontraban con algo nuevo: ya se hablaba de comer *table d'hôte* o menú del día, el cual incluía una comida completa bajo un precio fijo, y también se hacían los llamados cálculos, lo que ahora entendemos por facturar.

En este mismo siglo, mientras Marco Polo viajaba rumbo a Mongolia, se encontró con un sistema extenso de numerosas residencias convertidas en posadas para los viajeros. Eran lugares de descanso y alimentación, que ofrecían asistencia a aquellos que fungían como mensajeros postales.

Lo mismo ocurría en las regiones islámicas en donde las posadas se encontraban situadas muy estratégicamente para dar servicio a los mercaderes. En ellos, los dueños actuaban en forma semi – oficial como guardianes de mercancías y dinero, a cambio de una módica comisión adicional.

Hostelers es un término inglés que significa “propietarios de posadas”, y tiene su origen en la palabra del francés antiguo *ostel*. Luego este término de propietarios de posadas se cambió al término sirviente de la posada. Actualmente los hostels son alojamientos de mejor calidad y los hostelers hacen referencia a los clientes que se alojan.

El sector hotelero tuvo un desarrollo y crecimiento durante la época de las Cruzadas, iniciadas en 1095 con una duración de doscientos años, ocasionando una importante revolución social, en donde el modelo de los alojamientos era totalmente básico: tenían un patio central el cual se rodeaba por los dormitorios, baños, cocina, y taberna; y en la parte de atrás se encontraban los establos. Así las posadas se convirtieron en un negocio sólido y con miras al desarrollo en el futuro.

2.2.4. LA HOTELERIA EN LA ÉPOCA COLONIAL

En esta época alrededor de 1650 ya existía el servicio de diligencias (actualmente es el servicio de transporte), que comunicaban las ciudades principales y se detenían en donde los viajeros deseaban. Se levantaron las posadas de postas a lo largo de los sitios donde se cambiaban los caballos, y en 1710 el Servicio Postal de los Estados Unidos llamó *camino de postas* a las rutas más importantes de las principales ciudades de la Costa Atlántica. Con esto los granjeros comenzaron a convertir sus granjas en posadas.

2.2.5. LA HOTELERIA EN EL SIGLO XIX

Aquí ya se dio un mejor desarrollo en el sector hotelero gracias a la introducción del ferrocarril. A inicios de siglo en todo el mundo occidental comenzaron a surgir los hoteles de estaciones a medida que se abrían las vías del tren. Estos hoteles consistían en comunicarse directamente con la estación del tren. Lo que hizo que el transporte y la hotelería en ese siglo se tornaran inseparables.

La llegada del ferrocarril provocó la construcción de centros turísticos cerca de balnearios, así como también el surgimiento de los hoteles de lujo, siendo el primero el Hotel Tremont en Boston. Este hotel se caracterizaba ya que los cuartos eran privados, cada uno poseía cerraduras en las puertas y ofrecían aseo interior, y tenían los hombres rotonda lo que hoy son más conocidos como botones. Posteriormente en 1889 César Ritz, un famoso hotelero suizo se convirtió en director del hotel Savoy en Londres, y luego abrió famosos hoteles de lujo en París, Nueva York y otras ciudades.

2.2.6. LA HOTELERIA EN EL SIGLO XX

Durante esta época se hizo legendario el nombre de E. M. Statler, quién introdujo su primer hotel de lujo en Buffalo, New York en 1907. En este hotel las habitaciones individuales ya con baños privados y una gran habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes, marcaron la diferencia en la prestación del servicio de alojamiento.

En esta época tuvo también su auge Conrad Hilton, quien ayudó a su familia para abrir su primer hotel Mobley en Texas en 1919, y el Dallas Hilton en 1925. Desde entonces el apellido de la familia Hilton se puede ver en casi todas las ciudades principales. En 1954, Hilton compró la cadena Statler.

Existen otros nombres famosos de esta época tales como el Howard Johnson, el J. Williard Marriot y Kemmons Wilson, cada uno con sus características propias, con sus estándares de servicio y calidad que se han establecido a lo largo de los años.

(Stewart Weissinger, Suzanne, "Introducción a las Actividades Hoteleras").

(Enciclopedia práctica profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes).

2.3. LA HOTELERÍA EN ECUADOR



Mapa Político del Ecuador

El Ecuador es un país muy característico tanto por su diversidad natural como su diversidad cultural, aparte que cuenta con unas favorables condiciones físicas y climáticas que han dado lugar a una nación única y diversa que llama la atención de las personas tanto nacionales como extranjeras.

Gracias al aprovechamiento de los recursos del país, que se le ha dado ya desde hace un tiempo atrás, la actividad turística ha tomado un mayor impulso y desarrollo, lo que ha generado un crecimiento económico y social.

El desarrollo de la actividad turística se encuentra ligada a la prestación de servicios para la satisfacción de las necesidades, siendo uno de estos servicios el de la Hotelería. Se puede decir que la hotelería es el pilar fundamental para el desarrollo turístico de un país.

A lo largo de los tiempos el servicio de alojamiento ha ido creciendo y madurando, ha comenzado a preocuparse más por lo que los turistas desean, dejando de enfocarse solo en las instalaciones, sino que han ido adquiriendo una responsabilidad por mejorar la calidad de los servicios conjuntamente con la preservación del patrimonio y del medio ambiente.

Hoy en día podemos ver que el desarrollo hotelero ha crecido, existe una gran variedad de instalaciones hoteleras para todo tipo de gusto y condiciones económicas. De este modo las personas no tienen inconvenientes al momento de planear sus viajes.

La historia de la hotelería ecuatoriana está ligada a aquellos siglos en que el hombre decidió enfrentar nuevos horizontes comenzando el ejercicio de la hospitalidad y el hospedaje, posadas, posaderos, hosterías, etc., así también la venta y expendio de lugares reconfortantes, gracias a la pericia humana de viajar; siendo en aquellos tiempos los caminantes y peregrinos los acogidos en estos lugares.

Hoy en día, muchos siglos después, los viajes no son solo por necesidad sino que se encuentran vinculados al placer que tienen las personas por descansar y conocer nuevos lugares. Gracias a esto la hotelería ha evolucionado alcanzando los hoteles un buen desarrollo en la prestación de sus servicios, dotándolos de una buena infraestructura para la comodidad de sus clientes.

2.3.1. LA HOTELERIA Y SU DESARROLLO EN GUAYAQUIL

A comienzos del siglo XIX Guayaquil y una gran parte del país carecían de establecimientos hoteleros, en donde los viajeros se encontraban con posadas, casonas, haciendas y casas que los mismos dueños gracias a su hospitalidad prestaban a los viajeros para su descanso. Era una época en que la máxima riqueza se daba por la extraordinarias producción y explotación del cacao. A finales de este siglo comenzaron a abrir una serie de restaurantes, bares, dulcerías, y hoteles, ya que se dio una fuerte migración de italianos, españoles, suizos y otros.

Guayaquil de antaño es considerado como una ciudad hospitalaria y quizás las que más hoteles tenía en aquella época, la mayoría de estos hoteles estaban ubicados en las calles centrales de la ciudad.

En 1918 surge Leo Mestichelli, el más grande hotelero visionario de esa época, originario de Castelfranco Veneto, quién abrió el hotel Trívoli, ubicado en las calles 9 de octubre y pichincha (hoy en día el edificio Filanbanco), El cual fue un hotel lleno de confort y elegancia. Al tener un gran éxito con este hotel en 1925 inauguró el hotel Europa, ubicado en la esquina de la 9 de octubre y Boyacá (hoy en día el edificio Pyca). La modernidad de la época, la deliciosa comida, así como la atención personalizada, le dieron gran éxito y dinero por lo que inauguró un tercer hotel, el Astoria en Guayaquil, y el Majestic en Salinas.

Años después, Leo Metichelli, alquiló las instalaciones del Hotel Europa y vendió todos los muebles y enseres a Andre Gentile procedente de Calabria, quién se asoció con Pascuale Dito, y lo reinaugararon con el nombre de Gran Hotel Ritz. (Ahora edificio Encalada).

En 1922, Luiggi Pippa Frizzini procedente de Tolentino, provincia de Macerata, abrió el primer casino internacional ubicado en el malecón y General Elizalde (Edificio Max Muller). Abrió también el restaurante – café *Saboya* ubicado en las calles Chile entre Sucre y Colón.

Gracias a su incentivo por la prestación de servicios, y por la buena acogida de los mismos, arrendó el Hotel España y años mas tarde en la Península de Santa Elena, en la Libertad, inauguró el Hotel Villa María.

Una sociedad familiar conformada por los hermanos Giuseppe, Giovanni y Vittorio Miraglia Papa procedentes de Orsomazo, comenzaron a instalar diferentes negocios tales como el salón del Rayo especializado en la venta de finos licores y comestibles importados, luego en el Balneario de Playas del Morro se abre el hotel residencial Miraglia, convirtiéndose en uno de los más tradicionales y confortables de la época. Uno de los hermanos Vittorio compra el bar Nueva Roma y posteriormente se dedica a atender el Roxy, salón especializado en fiestas y recepciones ubicado en los bajos del Hotel Europa, ahí se presentaban espectáculos internacionales con orquestas de primer orden. En 1958 Vittorio asociado con su hermano Giovanni fundan el hotel Palace, tradicional de los guayaquileños.

Otro personaje pionero de la hotelería en Guayaquil es Francesco Bruzzone, quien comenzó trabajando en el Hotel Tívoli y luego en el Majestic de Salinas para que posteriormente en 1939 inaugure su propio hotel llamado Del Pacífico, ubicado en las calles Sucre y Boyacá. Así también gracias a su buen desempeño y responsabilidad abre el hotel Continental, ubicado en las calles Ballén y Chile (Hoy Hotel Rizo), el cual fue agrandado hacia la calle 10 de agosto, siendo sus hijos los que actualmente se encuentran encargados de su administración.

El español José Monclus y Cía., abrió las puertas del lujoso Hotel París ubicado en la calle décima y avenida primera, hoy Elizalde y Malecón. Este edificio en la actualidad está semidestruido pero aún permanece en el lugar. Este hotel juntamente con el Hotel Grand Victoria de Julio L. Baquero eran los más preferidos por su ubicación, frente al fabuloso río Guayas.

En 1970 llega al Ecuador el español Agustín Lamas, quien se radicó en Cuenca como gerente general del Hotel el Dorado, pero en 1972 se traslada a Guayaquil y se convierte en socio fundador del hotel Rizzo de

Machala. En 1974 se encarga de la remodelación del hotel Rizzo de Guayaquil y ocupa el cargo de gerente. En 1979 dirigió y construyó su propio hotel el Plaza. En 1981 bajo un convenio con la CETUR, asume la administración del hotel Sacarina en la Libertad, luego arrienda el hotel Punta Carnero en Salinas y en el mismo lugar construye la Hostería de su propiedad la cual la llamó Hostería del Mar.

Marcial Romero Palomo un experto de los casinos, ya que había tenido a su cargo el manejo de los mejores casinos internacionales en Chile, Argentina, Montecarlo, Las Vegas, etc., llegó en la década de los cuarenta y a través de lucha constante logró edificar el hotel Miramar, frente a la playa de salinas. Este constituyó el inicio para el incentivo de viajes internacionales, también recibió a afamados artistas, y su casino estaba a la altura de los más grandes casinos.

Posteriormente extendió sus casinos a Quito y Guayaquil, convirtiendo a estas ciudades en grandes centros y con las mejores proyecciones internacionales. Hoy el legado es ocupado por su hijo Santiago Romero Barst, quién hizo realidad la construcción del lujoso y atractivo Hotel Barceló Colón Miraramar.

Otra de las figuras de la hotelería guayaquileña es el Arquitecto José Carrión Puertas, quién fundó lugares habitables ayudando al progreso de su ciudad. En el campo de la hotelería construyó y fundó el Hotel Boulevard (Hoy el Hampton Inn) ubicado en la avenida 9 de octubre, en pleno corazón de la ciudad.

Este guayaquileño le dio a su ciudad los primeros edificios modernos, ya con estacionamiento para los vehículos, lo cual le hizo acreedor a reconocimientos de la Municipalidad de Guayaquil, así también fue Director de la Cámara de Turismo, dejando su legado a sus hijos José y Andrés Carrión Icaza.

2.3.2. LA HOTELERIA Y SU DESARROLLO EN QUITO

El desarrollo de la hotelería en la capital se da antes de la década de los cincuenta, ya que a partir de esta época se comenzó el desarrollo de una actividad hotelera más integral.

Un gran aporte que se dio en esta actividad fue el que dio el alemán Hugo Déller, quien apoyó mucho en lo que se refiere a infraestructura hotelera, ya que al llegar a nuestro país se dedicó a la agricultura en una hacienda ubicada en Cumandá, la misma que posteriormente se convirtió en un hostel.

Dicho hostel tuvo mucho éxito lo que motivó a la creación del Hotel "Colón Internacional", que abrió sus puertas en 1968 y se convirtió en uno de los hoteles más importantes de la capital. Así también Henry Koupermann creó la hostería San Rafael, la misma que se encuentra ubicada en el Valle de los Chillos.

En 1960 se creó el primer hotel de cinco estrellas, el hotel "Quito" que se convirtió en el primer hotel de lujo destinado para la realización de eventos internacionales. En esta misma época hubo un grupo de inversionistas nacionales que se dedicaron al desarrollo de la actividad hotelera, entre los cuales están: la Familia Pérez Proaño, dueños del Gran Hotel Continental y del Hotel Europa; el señor Filiemón Froment dueño del Hotel Royal y el señor Ernesto Iturralde quien creó el Hotel Ecuador.

2.3.3. LA HOTELERIA Y SU DESARROLLO EN CUENCA

En cuanto a la Provincia del Azuay un claro ejemplo de lo que fue el inicio y desarrollo de la actividad de alojamiento, se lo puede ver en la muy conocida actualmente como la Casa de las Posadas, llamada también como la posada Azuaya. Esta casa constituye un inmueble de estilo colonial cuya construcción data del año de 1700. Al estar ubicada en una de las entradas de la ciudad, esta casa constituyó el hospedaje de viajeros

y comerciantes que venían en caballo desde otras provincias, aquí pernoctaban, descansaban, se alimentaban, y alimentaban a sus animales y partían para seguir su trayecto de viaje.

Otro hotel pionero al desarrollo de la hotelería fue el Hotel Santa Lucía, cuya construcción se dio durante la gobernación del Doctor Manuel Vega Dávila en 1859. Fue una edificación de una sola planta liderando con los Padres Salesianos por el lado derecho, visto desde el frente de la casa.

El salón principal de esta casa fue testigo de la celebración de grandes reuniones y convenciones de la gente de sociedad de aquella época; también desde 1860 hasta el siglo actual esa casa ha sido parte fiel del protagonismo social, político y económico que vivió la ciudad de Cuenca. El Hotel Santa Lucía, casa de estilo español, brindaba las comodidades para aquellas personas que traían del campo las cosechas de los terratenientes, constaba de la entrada principal, el patio, traspatio y huerta.

Tras la muerte del Doctor Manuel Vega Dávila, queda como heredero del hotel el Doctor Alcibiades Vega García, quien realizó algunas remodelaciones y adecuaciones para mantener a la construcción en el mejor de los estados, pero siempre conservando su estructura arquitectónica original, al morir el Doctor Alcibiades Vega García queda a cargo del hotel su esposa la señora Celina Acha Córdova y Vega, y se mantuvo dentro de sus descendientes por muchos años más.

En 1999 comenzó la restauración y adecuación de este inmueble para la creación del Hotel Santa Lucía. Esta remodelación ha conservado todo el encanto y tradición que guardaba este hotel durante el siglo XIX, tomando muy en cuenta todos los aspectos relacionados con la calidad y el confort modernos, entregando a nuestra ciudad Patrimonio Cultural de la Humanidad un inmueble digno de admiración que beneficia al centro Histórico de la misma. Actualmente el Hotel Santa Lucía es de propiedad del señor Juan Pablo Vintimilla, ejecutivo hotelero por muchos años, y se encuentra ubicado en la calle Borrero 8 – 44 entre Bolívar y Sucre.

A finales de los años 1800 don Carlos Ordóñez contrató al ingeniero francés de apellido Steel para la construcción de un puente colgante sobre el río paute, así también se valió de esta oportunidad para que construyera un conjunto de casas ubicadas alrededor del parque central de la ciudad, casas que pertenecían a la sociedad formada por las familias Ordóñez Lasso de la Vega. En la calle larga se construyó un inmueble de paredes de adobe y pilares de eucalipto en donde comenzó el funcionamiento del Hotel Crespo.

Con la disolución de la sociedad Ordóñez Lasso de la Vega, se dio la división de los bienes y casas, quedando como propietarios del hotel Crespo, el señor don Manuel Ordóñez Lasso de la Vega junto con su esposa la señora Emilia Crespo, haciendo del hotel su lugar de residencia permanente. Cuando ellos fallecen, hereda el inmueble su hija Isabel Ordóñez Crespo que con su esposo David Díaz Cueva, venden la casa a Luis Heredia Crespo, quien es el que inicia todos los trabajos necesarios para la refacción y acomodación de la casa para hotel, siendo así que en el año de 1942 se comienza a dar posada a los viajeros y visitantes, construyéndose el hotel crespo como uno de los pioneros en la actividad de hospedaje de la ciudad de cuenca.

Un aspecto importante es la intervención del francés Henry Koupermann, uno los pioneros en el turismo y hotelería del país. Tras haber recorrido el hermoso ecuador, creado la Hostería San Rafael en Quito, residir en Machala, llegó a cuenca en donde se dio a conocer con la forma de dominar el arte de la cocina francesa, comida que se servía y sigue degustando hasta hoy en el restaurante "La Casona" del hotel crespo. En 1971 después de 31 años de servicio en cuenca, toma de don Luis Heredia Crespo, la propiedad del hotel, lo refacciona y comienza a atender bajo su administración. Al fallecer Henry Koupermann en 1979, toma cargo del hotel su hijo Daniel hasta 1987, en donde se hace cargo el quiteño Ricardo Rueda Ullauri, quien en 1993 entrega el manejo del hotel a Hernán Jaramillo Coello, esposo de Giselle Koupermann y actual gerente, quienes trabajan y

luchan por mantener la calidad y tradición que a través de los años ha caracterizado al nombre de el Hotel Crespo.

Entre los hoteles que forman parte de la historia cuencana tenemos: el Hotel Patria, propiedad de la familia Arias y el cual abrió sus puertas al servicio de hospedaje en 1921, el Gran Hotel Azuayo, propiedad de la familia Castillo, en 1924, el hotel Royal en 1927, el hotel Cantábrico, el hotel Colombia y el Hotel Ecuador en 1930, el hotel Majestic en 1959, el Hotel Cuenca 1963, y posteriormente Guillermo Vásquez junto con Salvador Pacheco Mora planifican la construcción del hotel El Dorado, el cual despertó el interés de un grupo de empresarios cuencanos para participar con la cadena Suiza OROTELS y crear el Hotel Oro Verde. Así también posterior es estos, se crearon otras instituciones como la Hostería "Huertos Uzhupud" en Paute, y la Hostería "Durán" en la Parroquia Baños, las mismas que se han mantenido a lo largo de los tiempos.

(Revista Salud, "*Síntesis histórica de la Hotelería Ecuatoriana*", Pág. 29).

CAPITULO III

COMPORTAMIENTO REAL DE LAS OPERACIONES HOTELERAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

COMPORTAMIENTO REAL DE LAS OPERACIONES HOTELERAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

3.1. EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares son emprendimientos económicos en donde trabajan una o más familias, cada uno de los miembros ocupan los distintos puestos que van desde los cargos de operarios hasta el de director, tomando en cuenta que hoy en día se están contratando empleados que no pertenecen a la familia.

Las empresas familiares son muy primitivas, fueron el primer tipo de asociación de capital y nacieron de las economías humildes en donde la mano de obra familiar era la única y necesaria para el desarrollo de la empresa. La retribución a los miembros era básicamente en especies pues era una época de subsistencia. La empresa pertenecía cien por ciento a la familia siendo el patriarca quien dirigía y el resto de la familia conformaba la mano de obra.

Durante el trayecto de los últimos años estas empresas han ido ganando mucha importancia económica, están consideradas como la forma de empresas más prevalecientes en la mayoría de países, incluso en algunos predominan respecto a otro tipo de empresas, es por eso que representan un desafío frente a la globalización de los grandes intereses económicos mundiales porque logran un alto porcentaje en la proporción de negocios y son importantes generadoras de fuentes de trabajo. A pesar del desarrollo hotelero mundial, el crecimiento de grandes cadenas hoteleras, de centros turísticos cada vez más interesados en cautivar clientes, todavía en el Ecuador hoy prolifera de modo significativo la empresa familiar hotelera que tiende a captar un segmento de clase media a media alta a través de hostales, hosterías, ranchos y haciendas para alojamiento que se caracterizan por pocas habitaciones y con tarifas que se mueven entre un

capital medio a medio alto. Los valores agregados del producto de la empresa familiar son los que más pesan sobre todo los que se enmarcan en ambiente familiar, ambiente natural, hospitalidad y seguridad.

3.2. EMPRESAS HOTELERAS FAMILIARES

Una empresa hotelera familiar nace de la suma de diferentes capitales, lo mismos que son aportados por los miembros de la familia quienes explotan dicho capital mediante el propio trabajo, de esta forma se crean vínculos familiares laborales.

Con el pasar del tiempo; y la creación de nuevas tendencias y organizaciones se puede ver que aún existen empresas hoteleras basadas únicamente en mano de obra familiar, pero también algunas han cambiado su organización y desarrollo de la siguiente manera:

PROPIEDAD		DIRECCIÓN
A	100% Familiar	100% Familia
B	100% Familiar mixta	Familia – Profesionales
C	100% Familiar	100% Profesionales
D	Mayoría Familiar	A - B o C
E	% Familiar, % otros	A - B o C

Fuente Las 33 características de la empresa familiar, revista Hosteltur, Pág. 46, agosto 1999.

Existe una condición común para estas fórmulas, las mismas que a pesar que las características de constitución, gestión y operación de las empresas hoteleras familiares están bien diferenciadas de aquellas no familiares, tienen a voluntad:

- a) Que la propiedad vaya pasando de generación en generación.
- b) Que los miembros de la familia puedan acceder a la dirección de la empresa.
- c) Que los valores de la familia impregnen la filosofía de la empresa.

Estas tres características en conjunto provocan una influencia y extensión de los valores de la familia en la empresa, y esto se da por el gran compromiso que existe de parte de los integrantes familiares con la empresa debido a los lazos familiares, es así que con esto la empresa podrá crecer, progresar, desarrollarse y mantenerse a través de los tiempos.

3.3. DIFERENCIA ENTRE FAMILIA Y EMPRESA

La familia es una institución, en donde las finalidades más importantes son: la preservación de la vida, la reproducción de la especie, el crecimiento de los hijos, el cuidado de la salud, la elaboración de la identidad, la contención frente a las crisis vitales, la protección ante las adversidades y el aprendizaje de la vida emocional. Es la base fundamental de la sociedad y es el ejemplo más básico y perfecto del funcionamiento organizacional.

Por otra parte las empresas, son organizaciones cuya finalidad más importante es la productividad y la ganancia económica que a su vez se encuentran ligadas al mantenimiento de la misma a través de los años.

Es por esta diferencia, que tanto los roles de parentesco como los roles laborales en la empresa familiar, deben estar bien claros, diferenciados y respetados para lograr una convivencia armónica; caso contrario cuando se mezclan, se convierten en un factor generador de conflictos.

3.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares tienen ventajas muy importantes, pero también como lo mencionado anteriormente, son un campo propicio para el desarrollo constante de conflictos, los mismos que si no se los toma en serio y menos aún se los mitiga de raíz, pueden provocar la mortalidad de las empresas.

3.4.1. VENTAJAS

Podemos manifestar que estas características se manifiestan fundamentalmente en las primeras etapas de la empresa, en donde todo lazo tanto laboral como familiar se encuentra muy ligado y fuerte. Estos puntos se los debe aprovechar a favor del buen desarrollo de la empresa:

- Lealtad entre sus miembros
- Responsabilidad latente
- Capital e instalaciones propios
- Confianza mutua y recíproca
- Ideales e intereses comunes por parte de los integrantes
- Una permanente comunicación
- Mucho sacrificio y dedicación personal, con el fin de alcanzar el éxito
- Alto nivel de exigencia en cuanto a la carga horaria
- Mayor y mejor calidad
- Cuidado permanente de los detalles

3.4.2. DESVENTAJAS

Estas características se producen con el pasar del tiempo, y son aspectos negativos que limitan el buen desarrollo de la empresa:

- La historia familiar de cada uno de los integrantes generalmente se pone en juego neuróticamente dentro de la empresa
- Permisos excesivos para los integrantes familiares
- Abuso de la confianza recibida
- Justificación de los errores desde un punto de vista afectivo
- Familiares incompetentes
- Intereses personales en conflicto
- Aprovechamiento y abuso de autoridad
- Manejo autocrático de la empresa
- Exigencia de lealtad absoluta a las ideas y conceptos del padre o abuelo

- Muchos privilegios e individualismo
- Formación de subgrupos por afinidad familiar, que genera enfrentamientos internos
- Falta de sanciones al personal cuando cometen errores
- Rigidez y poca disposición a las ideas renovadoras
- Poca aceptación de las críticas
- Aumento de las relaciones informales
- Mucha flexibilidad laboral
- Método de valoración y autovaloración fundamentado en un análisis subjetivo
- Selección de personal en un núcleo muy reducido (la familia)
- Poca formación profesional
- Falta de un control administrativo y de cronograma de trabajo
- Poca disposición para delegar autoridad y responsabilidad
- Sobre valuación de la propia experiencia
- Resistencia a la incorporación de especialistas
- Falta de capacitación y profesionalismo
- Falta de políticas y normas que rijan la empresa

(www.ganaropciones.com/familiares.htm)

3.5. MORTALIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

La mayoría de las empresas comenzaron siendo familiares, con la fuerte idea de perdurar a través de los tiempos. Lamentablemente la presencia de conflictos dentro de éstas es inevitable, estos conflictos son a causa del diario vivir existente entre los integrantes, los mismos que paulatinamente van debilitando los vínculos y hacen muy difícil la tarea de continuar con la empresa de generación en generación.

Basados en las estadísticas podemos decir que las empresas familiares son una bomba de tiempo en cuenta regresiva, ya que aproximadamente el 30% perduran en la segunda generación y sólo el 17% queda para la tercera generación. Las demás son vendidas, cerradas, en la mayoría de

casos por problemas suscitados por la misma familia y en otros por la falta de organización y competitividad.

Los motivos más relevantes por los cuales las empresas familiares no sobreviven en la segunda generación son:

1. Falta de interés en los hijos en continuar con la actividad de la empresa.
2. Criterios tan distintos para dirigir la empresa, lo que hace que no se pueda trabajar juntos.
3. No aceptación de la dirección de un hermano que sustituya al padre.

Los motivos que dificultan la supervivencia de las empresas familiares en la tercera generación son:

1. Diversidad para conciliar la diversidad de criterios de las tres generaciones.
2. El aumento de los socios (hijos, sobrinos, primos, nietos, etc.).
3. El efecto acumulativo de los conflictos, que a su vez se van potencializando de generación en generación.
4. Sueldos altos sin demasiada relación con la productividad.
5. La incorporación de familiares en puestos jerárquicos, sin reflexionar objetivamente sobre las necesidades de la empresa.
6. Exceso de personas trabajando, pues tratan de incorporar a la familia sea como sea.

La vida de cualquier empresa es similar a la de un ser humano: nace, crece, se mantiene y luego decrece hasta su muerte. En el tiempo que una empresa se mantiene se comienza a generar un fenómeno de producción marginal decreciente.

Esto se da por una parte, por la complicación del clima emocional que poco a poco va aumentando dando paso a los comentarios, alianzas, rivalidades internas, etc., pero resta el tiempo para la productividad.

(www.ganaropciones.com/familiares.htm)

3.6. PROBLEMAS HABITUALES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas hoteleras familiares son muy importantes en el desarrollo económico de cualquier país, ya que al estar vinculadas con el desarrollo turístico y aumentan el apoyo del capital privado dentro de la inversión. Pero hay que tener en cuenta que en una empresa hotelera familiar existen muchas situaciones complicadas, siendo las más relevante la interrelación de los sistemas de propiedad, gestión y familia, por lo que es muy importante tener claro cuáles son los intereses fundamentales de una empresa familiar para evitar conflictos q alteren tanto el nivel de trabajo en equipo como el mantenimiento de la rentabilidad económica a través de los años.

La generación de conflictos dentro de una empresa sea o no familiar es inevitable, la clave está en que en el momento que éstos conflictos se susciten, se cuente con la capacidad y ética necesaria para resolverlos sin alterar el desempeño y comportamientos de aquellos que están involucrados. Dentro de los problemas más comunes dentro de las empresas familiares tenemos:

3.6.1. Sucesión

Este problema se da ya que las empresas familiares tienen un fundador que por lo general inició siendo el dueño, gerente y la cabeza de la empresa, es así que los conflictos se inician cuando la cabeza muere, provocando en los involucrados una sensación de pérdida de poder, de actividad laboral resistiéndose a la sucesión que se tiene que dar ya sea por deseos directos del jefe principal o por seguir un orden continuo de la generación.

El problema radica en que cuando alguien recibe una empresa en funcionamiento, sin ningún esfuerzo personal, sin tener idea de cuánto costó crearla, ni como se mantiene y se hace crecer, no se la valora, ni cuida como se debería, cambiando totalmente el ritmo que el fundador solía llevar.

3.6.2. Organización

Otro problema que se da es la falta de una estructura organizacional dentro de las empresas familiares, ya que desde sus inicios y con el pasar de los años éstas no han evolucionado manteniendo la misma organización sin progreso y nivelación según la situación y época.

3.6.3. Contratación de personal inepto

La falta de capacitación o motivación necesaria para capacitarse y actualizarse por el simple hecho que es sobrino, nieto, primo, etc., provoca un estancamiento de la empresa; ya que al no necesitar prepararse para competir con otros postulantes; capacitarse, esforzarse, ni empezar desde abajo, pagando derecho de piso y esmerándose para ascender dentro de la empresa lo más probable es que este miembro no sea competente para dicho puesto y es muy seguro que genere inconvenientes que perjudiquen la empresa.

3.6.4. Influencia de familiares políticos

Como nueras y yernos, que ya sea interviniendo de manera directa trabajando en la empresa o de manera indirecta cuando no trabajan en la empresa pero opinan y critican de tal manera que contaminan emocionalmente al cónyuge con comentarios subjetivos y tendenciosos, motivados por la envidia o la rivalidad con los otros integrantes de la familia.

(Las 33 características de la empresa familiar, revista Hosteltur, Pág. 46)

3.7. SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL MANEJO DE UNA EMPRESA HOTELERA FAMILIAR

Lo más importante es que en una familia se encuentre bien diferenciado lo que es la empresa y lo que significa la familia, que se sepan respetar las necesidades de cada miembro; y que se escoja un líder con autoridad democrática que a medida que vaya envejeciendo así también vaya cediendo oportuna y paulatinamente su lugar, delegando cada vez más funciones y dándose tiempo para enseñar y disfrutar.

Otra recomendación es que las incorporaciones de familiares en la empresa deben ser de libre elección, acuerdo y mayoría de los integrantes, así como también todos los empleados de la empresa tienen derecho a trabajar en otras empresas o en emprendimientos propios, con la facilidad y apoyo que vuelvan a incorporarse a la empresa familiar.

Antes de incorporar a un hijo, es muy recomendable hacerle o que haya trabajado en otras empresas, para que de esa manera aprenda a desenvolverse, a cumplir con los horarios, a obedecer órdenes, a respetar normas, ganarse el sueldo, competir y mantener su lugar de trabajo a pesar de las tensiones, etc. Es importante que la incorporación de cualquier pariente en la empresa este basada en la necesidad de la empresa y no de criterios como: *"Se lo incorpora porque está sin trabajo, o porque le fue mal en un emprendimiento que comenzó y hay que darle una mano, etc."*.

Las empresas no familiares cuentan con una gran ventaja respecto a las empresas familiares, ya que seleccionan a sus ejecutivos entre una población mucho mayor que la del reducido grupo de parientes de la empresa familiar; por eso en la empresa familiar el aspirante debe entrar compitiendo con otros de afuera para ocupar el cargo.

Otro consejo es que cuando se dé una admisión o ascenso dentro de la empresa, éste sea pura y exclusivamente por capacidad, en donde se dará una evaluación tanto a los familiares como no familiares con la misma

igualdad, gestión que debe estar a cargo de una consultora, lo que resulta mejor para mantener una mejor objetividad. Si la persona escogida por la consultora resulta ser de la familia, será porque se mereció el cargo caso contrario tendrá la oportunidad de capacitarse en sus aspectos débiles para volver a competir cuando sea necesario.

No todos los integrantes de la familia deben ganar por igual y menos aún por las necesidades personales que tenga cada uno, lo más aconsejable es que deben ganar exclusivamente por su esfuerzo personal y productividad que representa el cargo que desempeña.

Si la empresa tiene que sobrevivir a la competencia con los rivales del mercado, es recomendable que se haga internamente una selección natural del más capaz.

El hijo mayor no tiene que considerarse el sucesor. Lo mejor es evaluar cual de los hermanos es el más capaz y responsable para dirigir la empresa o si no se puede contratar un director fuera de la familia, que sea una persona profesionalmente capacitada. Para disminuir los roces producidos por los conflictos y favorecer el éxito en la transferencia del mando, se recomienda que se realice una planificación previa y consensuada de la sucesión tanto del mando como de la empresa en sí.

Es muy común que la familia se encuentre agobiada por las actividades rutinarias, haciendo que postergue el tratamiento de cualquier problema o conflicto que se manifieste, por lo que se recomienda que cada vez que se suscite un inconveniente, éste se resuelva inmediatamente, así también es bueno tratar de anticiparse a posibles complicaciones para prevenirlas y contar con una planificación en las sucesiones, ya que todo esto son criterios básicos que facilitan la resolución de los problemas y son claves importantes para alcanzar el éxito.

Y por último cabe destacar algo que por lo general se pasa por alto, que es la consulta o contratación de un asesor ajeno a la familia. Siempre una persona que no tenga unión afectiva ni sanguínea va a ser más objetiva en cuanto al manejo y desempeño de la empresa y de todos aquellos que trabajan en ella; pero esto debe hacerse cuando la empresa se encuentra en pleno crecimiento, y no porque ya comenzaron a detectarse defectos o problemas que sin darse cuenta ya sea demasiado tarde, significando que se está al borde del derrumbe económico o porque los conflictos entre los empleados ya son muy difíciles de romper provocando un ambiente de hostilidad en donde se hace muy difícil llevar un buen desempeño de los cargos.

Todos estos consejos están basados en el manejo y organización de una empresa familiar, ya que éstas son operadas más por la subjetividad que por la objetividad, porque por lo general la brújula son las emociones y los afectos que a la corta o a la larga contaminan cualquier toma de decisiones, siendo éste un fuerte motivo para opacar el éxito deseado provocando la baja y por ende la mortalidad de la empresa.

(www.ganaropciones.com/familiares.htm)

3.8. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

1. **Pequeña dimensión:** Lo que significa en una buena parte una cifra de ventas bajas frente a las grandes competencias, lo que obliga a los miembros de la familia a ser polivalentes y a trabajar intensamente.
2. **Pocos recursos económicos para crecer:** Una empresa familiar tiene mayores dificultades para encontrar financiación para aprovechar las oportunidades que se producen en los ciclos de demanda. La autofinanciación es escasa por el limitado beneficio que se obtiene y la financiación externa es cara teniendo que garantizarla personalmente.

3. **Garantías personales:** Al buscar una financiación externa, se solicita que se avale con patrimonio personal el crédito solicitado, lo que condiciona la selección de proveedores, ya que al ser de pequeña dimensión no transmite las garantías suficientes.
4. **Los hijos no quieren seguir:** Esto por lo general se da cuando los padres exponen a sus hijos de una manera cruda y negativa a lo que significa trabajar en el negocio familiar, opacando y desanimando a éstos de involucrarse en la empresa. Lo mejor es transmitir las características positivas para así involucrar lentamente a los hijos en el negocio.
5. **La incorporación rápida de los hijos:** Esto se da debido a la tendencia de algunos padres, que al estar necesitando mano de obra de poco costo integran a los hijos en la empresa, lo que limita a una formación más completa y diversa, condicionando el futuro de los hijos y por ende el del negocio.
6. **El deseo de los padres de que los hijos sigan el negocio:** Este deseo implica que cualquiera de los hijos trabaje en el negocio. Pero para que este deseo se convierta en una realidad exitosa, es importante acertar en la elección del sucesor. Es recomendable que los padres se preparen para buscar soluciones cuando, llegado el caso, ninguno de los hijos quiera seguir el negocio familiar.
7. **La defensa del prestigio personal:** Por lo general el creador de una empresa acostumbra a nombrarla con su nombre personal, por lo que su entorno la identifica con la persona del fundador o creador. Esto provoca en el propietario una actitud de hacer las cosas bien para que su prestigio social aumente, evitando a toda costa cualquier circunstancia que pueda deteriorar su buen nombre. Pero en situaciones complicadas esta actitud hace que se atenten contra los niveles de eficacia de la empresa provocando una agonía empresarial y como consecuencia tragedias individuales debido a los avales personales aportados.

8. **Escasa acción comercial:** La falta de desarrollo de acciones de marketing externo por lo general se da por la alta dedicación interna en el negocio, también por escasez de recursos y en la mayoría de los casos es por el convencimiento propio de que todo está marchando bien, actitudes que niegan el posicionamiento de la empresa y la atracción de clientes nuevos.
9. **Trato personalizado a los clientes:** La presencia permanente del dueño en la empresa y más aún si éste tiene carácter extrovertido, permite una relación con los clientes muy personalizada, logrando de esta manera un alto grado de fidelización de los mismos hacia la empresa.
10. **Trato difícil con los hijos:** Una gran mayoría de los hijos de empresarios familiares, mantienen una difícil relación con su progenitor, incluso si éste es exitoso en los negocios, y gracias al cual todos disfrutaban de una cómoda situación económica. Esto por lo general sucede ya que los padres tratan de moldear a los hijos a su imagen, sin escucharlos y menos aún sin darles la oportunidad que manifiesten ideas y acciones para el bien de la empresa, por esta razón ocurren discusiones y malos tratos entre ambas partes.
11. **Escasa dedicación a la Familia:** Cuando un negocio familiar crece exitosamente, necesita de una total dedicación de parte de los miembros de la empresa, provocando una mayor atención en la empresa y una menor en el hogar, llegando en momentos de crisis familiar a preguntarse si ha valido la pena tanto esfuerzo y dedicación en el negocio.
12. **Cuidar personalmente los detalles:** Una característica de las empresas familiares a relación de las grandes cadenas, es que siempre están al cuidado de los detalles que sorprenderán a los clientes, juntamente con el trato personalizado antes mencionado.

13. **Personal veterano:** Las empresas familiares tienen por lo general trabajando entre sus empleados a algún "veterano" que empezó con el propietario. Por lo general lo que caracterizan a estos empleados es la experiencia lograda debido a los muchos años de trabajo, pero éstas son personas que no se han actualizado ni puesto al día en lo que es y no es del negocio, convirtiéndose con los años en un triturador de clientes, y de compañeros con talento. Lo más aconsejable cuando esta situación se da es buscar una honrosa y compensada salida de dicha persona.
14. **Familiares incompetentes:** La existencia de un empleado incompetente bien sea por la falta de conocimientos o por su mal carácter es una realidad latente, y más cuando estos empleados corresponden a la familia. Lo que se debe hacer es tratar de encontrar soluciones rápidas a estos problemas porque de no ser así esto provocaría un mal vivir para todos los empleados y traería pérdidas muy significativas para la empresa.
15. **Sólo existe una verdad:** Y es la actitud que tiene el propietario de la empresa familiar en creer que sus ideas son las mejores, las únicas; es decir, son la verdad, despreciando y desaprovechando buenas ideas de los demás. Esto provocará que todo el personal se desmotive, conllevando a la rotación de los talentos.
16. **Dirección por intuición:** Esta es una actitud que toma el propietario de la empresa debido a su permanencia y vivencia constante dentro de la misma, llevándolo a la toma de decisiones fiándose de su intuición y dejando de lado la verdadera información. Lo recomendable es que conjuntamente con la intuición estos empresarios desarrollen sus decisiones acompañados de números, rangos y gráficos.
17. **Excesos del control visual:** Esta es una característica muy singular que se da debido a que el propietario pasa la mayor parte del tiempo en el negocio, viendo todo lo que ocurre y haciéndole creer que todo se

puede ver con los ojos; sin tomar en cuenta que existen cosas que se pueden ver a través de números, parámetros, gráficos, etc. Al no analizarlos periódicamente puede producir una ceguera empresarial trayendo consigo malas consecuencias para la empresa.

18. **Decisiones rápidas:** El hecho que el propietario pase la mayor parte del tiempo en la empresa manteniendo un permanente contacto con los clientes, proveedores y empleados, y si es una persona formada y emocionalmente inteligente, le permite tomar decisiones acertadas a tiempo real, lo que hace que se adelante a las necesidades de los clientes, sorprendiendo a la competencia. Pero por otro lado, también existen empresarios que no pueden cambiar y no toman decisiones que beneficien el desarrollo de la empresa.
19. **Mayor calidad:** Una empresa familiar si no está asociada con otras no puede ofrecer una gran variedad de ofertas, pero lo que caracteriza a este tipo de empresas es que sí pueden y ofrecen productos de calidad, autóctonos, típicos, caseros, propios y diferentes.
20. **La especialidad:** Esta debería ser la principal características de las empresas familiares de cualquier sector. Esto es, ofrecer a diferencia de las grandes empresas, especialidades; productos distintos que varíen según cada segmento de clientes; promocionando, realizando marketing que ayudará a personalizar más las relaciones con los clientes.
21. **Mucho individualismo, poca economía de escala:** Esto es consecuencia de la mucha dedicación y enorme esfuerzo con el que el empresario familiar dirige su empresa, creando una desconfianza hacia su competencia. Esto es peligroso ya que los competidores no son los enemigos a batir, más bien pueden considerarse como un complemento hacia el éxito, ya sea en la oferta, que puede ser complementaria, así como el poder disfrutar de las ventajas de la economía de escala, lo que le ayudará para vivir mejor, expandirse, diversificar y mejorar su oferta.

22. **Poca disciplina y algunos privilegios:** Este es un hecho tangible que se da sobretodo en empresas pequeñas, en donde todo se sabe, provocando un ambiente de indisciplina que a su vez no genera beneficios para la empresa. Estos son casos que se ven cuando los empleados toman dinero de caja chica para gastos diarios, o retiran alimentos sin pagarlos para su uso personal; o, entran y salen familiares a hacer uso de las instalaciones de la empresa y se retiran sin pagar, etc. si se dan algunos de estos casos lo mejor es corregirlos antes que sea demasiado tarde.
23. **Mucha flexibilidad laboral:** Es una característica común en las empresas familiares que a diferencia de las grandes empresas que tienen mucho personal, en éstas acostumbran a tener empleados polivalentes en lo profesional y flexibles en lo laboral, lo que agiliza las respuestas y reduce los costes salariales.
24. **Implicación en el entorno:** Un empresario familiar sabe que la calidad del entorno valora a su negocio, por lo que a pesar de su poco tiempo libre, pelea y aboga por el medio ambiente, porque de no hacerlo significaría una pérdida de valor de su patrimonio.
25. **Economía de subsistencia:** Los miembros de la familia más que cualquier otro empleado, están dispuestos a realizar grandes sacrificios para superar las dificultades que pongan en peligro el desarrollo de la empresa.
26. **Escasa formación empresarial:** Es muy importante dentro de cualquier empresa sea o no familiar que exista una formación empresarial mediante la capacitación y profesionalización del personal, ya que es muy importante para conseguir el éxito de la empresa. Es aconsejable que todos los involucrados en el negocio asistan a los diversos cursos o escuelas de capacitación según sea el área en el que se desenvuelven.

27. **Retribuciones no profesionales:** A veces las retribuciones a los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar, están por debajo del mercado laboral, o por encima, en función de las necesidades del miembro de la familia en cuestión. Esta situación mal acostumbra al retribuido en exceso, desmotiva al castigado y vicia la realidad económica de la empresa familiar. Simplemente lo que hay que tener en cuenta es que retribución no es más que el pago, recompensa o remuneración de algo.
28. **Primero y ante todo la familia, o la empresa como un ejército de salvación:** Existen familias que piensan que la empresa está para dar empleo a casi todos los miembros de la familia, considerándose éste como un derecho; o para mantener contentos y bien retribuidos a los miembros de la familia con la idea de que todos cobrarán lo mismo, así como también con la idea de que se protegerán los unos a los otros. Esto resulta positivo cuando se aplica correctamente, pero provocará consecuencias negativas cuando se castiga a la empresa con familiares ineptos, abusivos, poco capacitados, etc.
29. **Primero, la empresa:** Hay líderes en las empresas familiares que prefieren que trabajen en la empresa los miembros de la familia que estén capacitados; así como los miembros de la familia tendrán retribuciones de mercado, tendrán preferencia las urgencias empresariales sobre los eventos familiares, y sobretodo el hecho de que sea miembro de la familia no le aporta ningún privilegio sobre ningún otro que no sea miembro de la familia.
30. **Exceso de confianza:** Este es un rasgo común en las empresas familiares. Esto se da ya que las relaciones humanas entre miembros de una familia y que trabajan en la misma empresa pueden deteriorarse por un exceso de confianza, que trae consigo malas consecuencias.

31. **Las hijas: sucesoras:** Ya en el siglo XXI se puede ver que tanto en las universidades como en los puestos laborales la presencia de las mujeres es una mayoría. Es un fenómeno positivo que afectará a la empresa familiar debido a que ya empiezan las hijas a ser mejores estudiantes, profesionales y luchadoras. Es recomendable para la sucesión escoger a la persona más responsable y capacitada para ello, dejando de lado su sexo.
32. **Fronteras confusas:** Esto es entre lo familiar y la empresa, es decir, entre lo emocional y lo racional, ocasionando una mezcla de emociones y racionalidad en un estado anímico de confusión. Esto también suele trasladar las costumbres familiares al campo de la empresa, y viceversa, confundiendo las expectativas de los empleados, así como de los miembros de la familia.
33. **Las salidas de los patriarcas:** Estas salidas responderán a la forma de ser de cada uno y al nivel de confianza para con los sucesores, pero existen cuatro formas de salidas típicas que han sido identificadas por los expertos, y son:
- *LOS MONARCAS:* Son aquellos que no abandonan su puesto hasta que por algo se ven obligados a hacerlo. Por lo general lo que propicia su salida es por una muerte, enfermedad o alguna revolución en el palacio.
 - *LOS GENERALES:* También son obligados a renunciar. El jefe abandona su puesto con muchas reservas y planifica su regreso al poder, con el fin de rescatar la empresa de las torpezas de su sucesor.
 - *EL EMBAJADOR:* Este sale porque le entusiasman las posibilidades de representar los intereses empresariales en la sociedad o en el extranjero.

- *EL GOBERNADOR*: Sale sin problema alguno en el término preestablecido y se dedica a otros intereses, dando a los sucesores un campo amplio para que establezcan su liderazgo.

(Las 33 características de la empresa familiar, revista Hosteltur, Pág. 46)

3.9. ANÁLISIS REAL DE LOS HOTELES FAMILIARES DE CUENCA

El análisis y datos que presentamos a continuación fueron el resultado de las encuestas realizadas en cinco diferentes instituciones hoteleras familiares de la ciudad de Cuenca; las mismas que nos apoyaron sin ningún inconveniente para desarrollar este trabajo de una manera satisfactoria; estos hoteles fueron:

HOSTERÍA DURAN



Se encuentra ubicado fuera de la ciudad, en la Parroquia Baños a 8 kilómetros del centro histórico, y a 15 minutos del aeropuerto Mariscal Lamar.

HOTEL CONQUISTADOR



Se encuentra ubicado en el Centro Histórico de Cuenca, en las calles Gran Colombia 665 y Borrero; a 10 minutos del Aeropuerto.

HOTEL CONQUISTADOR ANEXO



Ubicado en el Centro Histórico de Cuenca en la Calle Sucre y Borrero.

HOSTAL POSADA DEL ÁNGEL



Ubicada dentro de la ciudad en las calles Bolívar 1411 y Estévez de Toral.

HOTEL ITALIA



Ubicado dentro de la ciudad en la Avenida España y Avenida Huayna Cápac.

3.10. ENCUESTAS

En estos cinco diferentes hoteles de la ciudad de Cuenca, realizamos encuestas de nivel general, gerencial y operacional, y son el modelo que presentamos a continuación:

3.10.1. ENCUESTA No. 1: NIVEL GENERAL

Objetivo de la encuesta: Enumerar los aspectos básicos que determinan el desarrollo de la empresa.

1. Categoría de comercialización: _____
2. Fecha de constitución de la empresa: _____
3. Razón social y fecha: _____
4. No. de habitaciones del establecimiento: _____
5. Otros servicios que ofrece: _____, _____,
_____, _____, _____, _____.
6. A que segmento está dirigido(publico objetivo): _____
7. Tipo de visitantes:
Nacionales: _____ %
Extranjeros: _____ %
8. Países emisores: _____, _____, _____.
9. Promedio de días de ocupación:
1 a 3 _____
3 a 6 _____
6 a 12 _____
12 a 30 _____
Mas de 30 _____
10. Tarifa Media: _____ Tarifa Máxima: _____.
11. Capacidad de los salones:
Restaurante: _____
Salón de Eventos: _____
Bar _____
Otros _____

12. Servicios colaterales más cercanos: _____, _____,
_____, _____, _____, _____.

3.10.2. ENCUESTA No. 2: NIVEL GERENCIAL

Objetivo de la encuesta: Medir el grado de preparación que se tiene para conducir la empresa.

1. La Gerencia Administrativa está relacionada con la familia:

SI _____

NO _____

2. Ha recibido cursos superiores en Hotelería:

SI _____

NO _____

3. Cuantos años de experiencia lleva en la Gerencia Administrativa:

4. Tienen relación con la familia:

- Jefe de alojamiento: SI _____ NO _____

- Jefe de alimentos y bebidas: SI _____ NO _____

- Área económica: SI _____ NO _____

- Comercialización: SI _____ NO _____

3.10.3. ENCUESTA No. 3: NIVEL OPERACIONAL

Objetivo de la encuesta: Determinar el grado de compromiso d los operarios con la empresa familiar:

1. Los siguientes operarios tienen relación con la familia:

- | | | |
|-----------------------|----------|----------|
| - Recepcionista: | SI _____ | NO _____ |
| - Auditores: | SI _____ | NO _____ |
| - Camareras de Piso: | SI _____ | NO _____ |
| - Botones: | SI _____ | NO _____ |
| - Saloneros: | SI _____ | NO _____ |
| - Cocineros: | SI _____ | NO _____ |
| - Ayudante de cocina: | SI _____ | NO _____ |
| - Bodeguero: | SI _____ | NO _____ |
| - Chofer: | SI _____ | NO _____ |

2. Los operarios has tenido capacitación para el desempeño en la empresa:

- | | | |
|-----------------------|----------|----------|
| - Recepcionista: | SI _____ | NO _____ |
| - Auditores: | SI _____ | NO _____ |
| - Camareras de Piso: | SI _____ | NO _____ |
| - Botones: | SI _____ | NO _____ |
| - Saloneros: | SI _____ | NO _____ |
| - Cocineros: | SI _____ | NO _____ |
| - Ayudante de cocina: | SI _____ | NO _____ |
| - Bodeguero: | SI _____ | NO _____ |
| - Chofer: | SI _____ | NO _____ |

3. Determine la fluctuación laboral (tiempo en años):

	0 a 1	1 a 5	5 a 10	mas 10
- Recepcionista:	_____	_____	_____	_____
- Auditores:	_____	_____	_____	_____
- Camareras de Piso:	_____	_____	_____	_____
- Botones:	_____	_____	_____	_____
- Saloneros:	_____	_____	_____	_____
- Cocineros:	_____	_____	_____	_____
- Ayudante de cocina:	_____	_____	_____	_____
- Bodeguero:	_____	_____	_____	_____
- Chofer:	_____	_____	_____	_____

4. Cuál es la valoración de las relaciones de gerencia con los operarios:

EXCELENTE: _____

BUENA: _____

ACEPTABLE: _____

5. Cómo considera usted el estado de las relaciones laborales entre la gerencia y su actividad laboral:

EXCELENTE: _____

BUENA: _____

ACEPTABLE: _____

6. La satisfacción del trabajo que realiza ante los clientes es:

EXCELENTE: _____

BUENA: _____

ACEPTABLE: _____

3.10.4. RESULTADOS

Los resultados de las encuestas realizadas en los cinco diferentes hoteles familiares de la ciudad de Cuenca fueron los siguientes:

ENCUESTA No. 1: NIVEL GENERAL	
1. CATEGORÍA:	
Primera	100%
Segunda	
Tercera	
2. No. HABITACIONES:	
15 a 30	40%
31 a 45	60%
3. OTROS SERVICIOS QUE OFRECE:	
Internet	80%
Parqueadero	80%
Cafetería	80%
Lavandería	40%
Restaurante	40%
Eventos	40%
Recreación	20%
4. SEGMENTO AL QUE ESTA DIRIGIDO:	
Ejecutivos	100%
Estudiantes	40%
Extranjeros	60%
5. TIPO DE VISITANTES:	
Nacionales	72%
Extranjeros	28%

6. PAÍSES EMISORES:	
Estados Unidos	80%
Inglaterra	20%
Francia	40%
Alemania	60%
Italia	20%
Argentina	20%
Brasil	20%
Colombia	40%
Perú	20%
7. DÍAS DE OCUPACIÓN PROMEDIO:	
1 a 3	60%
3 a 6	0
6 a 12	0
12 a 30	40%
más de 30	0
8. PROMEDIO TARIFAS:	
Media	\$ 37,80
Máxima	\$ 72,30
9. CAPACIDAD PROMEDIO:	
Restaurante	70
Bar	47
Salón de Eventos	138
Otros	63
10. SERVICIOS COLATERALES MAS CERCANOS:	
Aeropuerto	20%
Centro	40%
Museos	60%
Iglesias	60%
Bancos	60%
Restaurantes	80%

ENCUESTA No. 2: NIVEL GERENCIAL	
1. LA GERENCIA ADMINISTRATIVA ES FAMILIA.	
SI	80%
NO	20%
2. A RECIBIDO CURSOS SUPERIORES EN HOTELERIA:	
SI	60%
NO	40%
3. AÑOS PROMEDIO DE EXPERIENCIA EN LA GERENCIA ADMINISTRATIVA:	
0 a 5	20%
6 a 10	20%
11 a 15	40%
16 a 20 1	20%
PROMEDIO: 12 años	
4. OTROS PUESTOS RELACIONADOS CON LA FAMILIA:	
Jefe de Alojamiento:	60%
Jefe de A/B:	60%
Área Económica:	20%
Comercialización:	60%

ENCUESTA No. 3:				
1. TIENEN RELACIÓN CON LA FAMILIA:				
	SI	NO	NO EXISTE	
Recepcionista		100%		
Auditor		100%		
Camareras		100%		
Botones	20%	60%	20%	
Saloneros		100%		
Cocineros		60%	40%	
Ayudante de cocina		60%	40%	
Bodegueros		20%	80%	
Chofer		20%	80%	
2. HAN TENIDO CAPACITACIÓN PARA EL DESEMPEÑO:				
	SI	NO	NO EXISTE	
Recepcionista	80%	20%		
Auditor	60%	40%		
Camareras	80%	20%		
Botones	20%	60%	20%	
Saloneros	60%	40%		
Cocineros	40%	20%	40%	
Ayudante de cocina	40%	20%	40%	
Bodegueros		20%	80%	
Chofer		20%	80%	
3. FLUCTUACIÓN LABORAL EN AÑOS:				
	0 a 1	1 a 5	5 a 10	mas de 10
Recepcionista			60%	40%
Auditor	20%	40%	20%	20%
Camareras		20%	60%	20%
Botones	20%	40%	20%	
Saloneros	20%	40%	40%	
Cocineros		40%		20%
Ayudante de cocina			40%	20%
Bodegueros			20%	
Chofer			20%	

4. VALORACIÓN RELACIÓN GERENCIA - OPERARIOS:				
	EXCELENTE	BUENA	ACEPTABLE	
Recepcionista	40%	60%		
Auditor	40%	60%		
Camareras	40%	40%	20%	
Botones	50%	25%	25%	
Saloneros	40%	40%	20%	
Cocineros	33.33%	66.66%		
Ayudante de cocina	33.33%	33.33%	33.33%	
Bodegueros	100%			
Chofer	100%			
5. ESTADO DE LAS RELACIONES LABORALES ENTRE GERENCIA Y SU ACTIVIDAD LABORAL:				
	EXCELENTE	BUENA	ACEPTABLE	
Recepcionista	80%	20%		
Auditor	80%	20%		
Camareras	40%	40%	20%	
Botones	50%	25%	25%	
Saloneros	60%	20%	20%	
Cocineros	33.33%	66.66%		
Ayudante de cocina		100%		
Bodegueros	100%			
Chofer	100%			
6. LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJO QUE REALIZA ANTE LOS CLIENTES ES:				
	EXCELENTE	BUENA	ACEPTABLE	
Recepcionista	80%	20%		
Auditor	80%	20%		
Camareras	100%			
Botones	75%	25%		
Saloneros	80%	20%		
Cocineros		100%		
Ayudante de cocina	100%			
Bodegueros	100%			
Chofer	100%			

3.11. CONCLUSIÓN

En las encuestas realizadas se refleja la no participación de la familia en las actividades operacionales de base: Operario de Salón, Operario de Habitaciones, Cocinero y Auxiliar de Cocina, Recepcionista, esto nos explica que los momentos de verdad o contacto inicial son realizados por trabajadores contratados en cualquiera de las modalidades de contratación laboral, en donde la mayoría sí han recibido capacitación.

Esto nos ayuda a determinar que las empresas hoteleras familiares han tomado conciencia de la importancia que tiene la contratación de personal capacitado; y en donde la participación de la familia se puede ver reflejada en su mayoría en lo que es la gerencia administrativa.

También se puede observar que la fluctuación laboral no es muy significativa, lo que refleja una atención administrativa de compromiso y lealtad por parte de los operarios con la empresa. Este dato representa mucho dentro de los establecimientos de alojamiento familiar, se establecen vínculos de identificación, y de respeto. La permanencia de los trabajadores es un indicador muy favorable en la explotación de los servicios y en las características del mismo.

La mayoría de los trabajadores aceptan como muy excelentes a muy buenas las relaciones con la gerencia propietaria; indicador muy importante para poder establecer políticas de compromiso con la calidad del servicio y la atención personalizada. Estas condiciones son básicas y determinantes para el buen manejo de las instalaciones hoteleras de tipo familiar.

CAPITULO IV

CONFORMACION DEL

MANUAL PARA

ADMINISTRAR LA EMPRESA

HOTELERA FAMILIAR

CONFORMACIÓN DEL MANUAL PARA ADMINISTRAR LA EMPRESA HOTELERA FAMILIAR

4.1. INTRODUCCIÓN

Toda institución u organización hotelera constituyen una vasta y compleja red de un sistema fundamental como lo es el negocio del Turismo; y para que pueda desarrollarse de una manera eficaz y satisfactoria, además de un contar con un buen equipo de profesionales capaces de cumplir con todas las normas y expectativas que requiere el manejo y control de una institución hotelera, es necesario que cuenten con un material de apoyo que los soporte y ayude en el momento de tomar cualquier tipo de decisión que pueda repercutir en el futuro de la empresa.

Es por esta razón que este capítulo se fundamenta en el desarrollo de manuales prácticos de los principales departamentos funcionales de una empresa hotelera. Estos manuales tienen como objetivo principal el establecer normas y procedimientos para que de esta manera se constituyan en una guía para la organización y control de los diferentes procesos que forman parte del desarrollo de la actividad hotelera.

Podemos decir que la realización de prácticas de observación y entrevistas en cinco diferentes hoteles de la ciudad de Cuenca, nos ayudaron para el desarrollo de los manuales correspondientes para los departamentos de recepción, pisos, servicio al cliente, cocina, mantenimiento, y capacitación; los mismos que han sido adaptados gracias a los resultados obtenidos de las prácticas, para la aplicación y formación de las personas que laboran en las instituciones hoteleras familiares de la ciudad.

4.2. MANUAL DE RECEPCIÓN HOTELERA

4.2.1. INTRODUCCIÓN

El departamento de recepción hotelera dentro del hotel es considerado la cara del mismo, es allí donde el cliente establece el primer contacto con el hotel, así como también es el último departamento que brinda servicio al cliente antes de abandonar definitivamente el hotel; es por eso que la primera impresión que recibe el cliente debe ser positiva ya que quedará impresa en su mente durante toda su estancia por lo que resulta muy importante lograr que se lleve una buena impresión, porque un cliente satisfecho es la mejor propaganda que se pueda realizar.

De esta manera es muy importante saber que la profesionalidad, el buen trato, la presencia personal, la información que se brinde y la rapidez del servicio, es determinante en la satisfacción de la expectativa con que arriba el cliente; ya que si se encuentra que la realidad en la prestación del servicio dista mucho de lo esperado, pone en duda la calidad de los demás servicios del hotel, y lo que sería peor asegura que el cliente no regrese nuevamente a las instalaciones.

4.2.2. Objetivo Principal

Mejorar la calidad del servicio de recepción realizado en los hoteles familiares de la ciudad de Cuenca, para garantizar la estadía del cliente y sobretodo su regreso nuevamente al hotel.

4.2.3. Importancia

El departamento de recepción coordina, controla y gestiona los diferentes servicios vinculados a la estancia del cliente, por lo que garantiza a su vez con un adecuado nivel de gestión; la calidad del trabajo que se brinde en otras áreas. Además al ser la tarjeta de presentación de la empresa, esto obliga a los trabajadores de este departamento a estar siempre correctamente uniformados y a transmitir una buena imagen.



Foto: Recepción de la Hostería Durán

La Recepción es uno de los departamentos que configuran un Hotel y tiene como responsabilidades fundamentales las siguientes:

- Ventas de habitaciones y su posterior control.
- Planificación de habitaciones.
- Atención al cliente.
- Otorgamiento del número de habitación.
- Registro de clientes.
- Concesión de atenciones especiales.
- Aplicación y control de deducciones y comisiones.
- Apertura y confección de facturas.
- Control de las cuentas de los Departamentos de Servicios o Ventas.
- Cobro de facturas.
- Cambio de moneda extranjera.
- Control de cajas de seguridad, según los establecimientos etc.

4.2.4. REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN HOTELERA

4.2.4.1. **La Presentación:** La apariencia personal es uno de los aspectos más importantes, por lo que es recomendable tener en cuenta:

- Higiene personal.
- Usar ropa limpia y planchada.
- Evitar el uso de fragancias fuertes.
- Higiene bucal.
- Evitar los peinados, maquillajes y prendas llamativas.

4.2.4.2. **Los Hábitos y Posturas:** En el puesto de trabajo no se debe:

- Fumar.
- Masticar chicles ni caramelos.
- Ingerir alimentos.
- Dormir durante las horas de trabajo.

4.2.4.3. **Personalidad y Responsabilidad:** Las personas que trabajan en este departamento deben tener una personalidad muy especial debido al tipo de actividad que desempeñan por lo que los atributos aconsejables serían:

- Ecuanimidad y entusiasmo.
- Sociabilidad.
- Buena dicción.
- Deseo de servir.
- Atender con respeto y cortesía.
- No abandonar el puesto de trabajo sin previa autorización.
- No utilizar las instalaciones de la empresa.
- No permitir el ingreso a personas ajenas a la institución.
- No poner objetos personales en zonas visibles del mostrador.
- No dar información sobre la empresa a terceras personas.

- Puntualidad: es recomendable llegar diez minutos antes de la hora de ingreso para ponerse al día con las situaciones de la empresa.

4.2.5. RECEPCIONISTA

Su presencia personal es importante pues es la persona que mantiene contacto directo con el cliente a su arribo a la instalación, por ello durante el turno de trabajo, tanto hombres como mujeres, deben mantener una presencia impecable.

4.2.5.1. Funciones Principales:

- Acoger al cliente con amabilidad y cortesía.
- Alojar al cliente, cerciorándose de su conformidad.
- Servir de fuente de información, tanto al cliente externo como al cliente interno.
- Promover los servicios que brinda la instalación entre los clientes.
- Dar seguimiento a la estancia del cliente, a su cuenta, inquietudes y satisfacción de sus necesidades.
- Realizar gestión de venta, vendiendo siempre que sea posible las habitaciones disponibles, después de garantizar lo reservado.
- Elaborar los datos económicos propios del Departamento.
- Custodiar su área de trabajo, medios de trabajo, los valores que allí se guardan, como también el área del lobby del Hotel.
- Enfrentar, gestionar y resolver las posibles quejas, solicitudes, reclamaciones de los clientes.
- Llenar correctamente los modelos de trabajo, y sobre todo con letra clara.
- Realizar el cobro de las cuentas de los clientes.
- Despedir a los clientes al finalizar su estancia, indagando sobre sus experiencias positivas y negativas con vistas a mejorar el trabajo.

4.2.6. AUDITOR NOCTURNO

Es aquella persona que realiza el trabajo de recepción en los horarios de la noche.

4.2.6.1. Funciones Principales:

- Revisará que no haya quedado ninguna salida o entrada por anotar en el modelo correspondiente.
- Revisará los cargos efectuados en las cuentas por el turno anterior.
- Revisará el reporte Cajero - Carpetero del turno anterior que no presente enmiendas, tachaduras, que los cobros estén avalados correctamente así como las transferencias.
- Cerrará los saldos de las cuentas activas comprobando que las sumas estén correctas.
- Transcribirá en el modelo correspondiente los diferentes cargos del día según anotaciones en las cuentas, y verificará que el cuadro general coincida con la suma de todos los saldos anotados.
- Llenará el Reporte de Ventas de Alojamiento guiándose por el rack o estante de habitaciones, verificando que los cargos por concepto de habitaciones coincidan con el modelo de cambio de habitaciones, balance e ingreso en cantidad de habitación ocupada, personas e importe.
- Confeccionará los modelos establecidos para los diferentes departamentos como parte para el ama de llaves, restaurantes y salidas programadas.

4.2.7. BOTONES

Es aquella persona que trabaja cerca al área de recepción y que está presta para cualquier requerimiento que el recepcionista necesita. Debe ser una persona cortés, con porte y aspecto acorde a su actividad, mantener

una postura adecuada, y un nivel de información que satisfaga las necesidades de los clientes.

4.2.7.1. Funciones Principales:

- Atiende y participa en el recibimiento y despedida de huéspedes.
- Recibirá de la Recepción la información de los arribos a la instalación, de grupos o clientes remitentes, hora y nombre.
- Abre la puerta para permitir el paso a los clientes.
- Ayuda en el traslado del equipaje, auxiliando a los clientes que lo necesiten tanto en la entrada como en la salida.
- Velará porque su puesto de trabajo este ordenado y limpio. Para ello dispondrá de un paño para limpiar continuamente los cristales de las puertas y tiradores de estas, así como los ceniceros del lobby.
- En las instalaciones que no tengan personal para el parqueo de los autos, el botones asume las funciones del mismo.
- Recibe el turno anterior contando las llaves en existencia de los diferentes autos de los clientes.
- Recibe mensajes (solamente para los huéspedes).
- Abre y cierra las puertas de los autos que llegan a la entrada del hotel.
- Llama a los taxis según los pedidos del los clientes.
- Parquea y saca autos del parqueo según las necesidades de los clientes.
- Controla que el área de la rotonda del hotel esté libre de vehiculos para así no entorpecer el tráfico dentro de las áreas del hotel.
- Controla la limpieza de la entrada del hotel.

4.2.8. ENTRADA DE CLIENTES O CHECK IN

El arribo de clientes puede ser por grupos turísticos o turistas individuales, estos últimos con o sin reserva, en ese momento el recepcionista debe explicar las facilidades de la instalación y los servicios que se ofrecen. Para que este procedimiento sea más ágil en el caso de grupos de turistas es recomendable actuar de la forma siguiente:

- Se asignarán las habitaciones según las peticiones hechas en las reservas previstas para el día.
- Es importante tener en cuenta los tipos de alojamiento que el hotel dispone y de las posibles soluciones en casos de problemas.
- Asignar las habitaciones agrupándolas por bloques para concentrar el trabajo.
- Llenar las Tarjetas de Registro complementándolas con los datos obtenidos en las reservas previstas.
- Por lo general las Tarjetas de Registro de Huésped se confecciona una para cada cliente; caso contrario una para el responsable de la habitación.
- En el caso de los clientes VIP, estos se identifican con un círculo negro en el número de la habitación.

4.2.9. SALIDA DEL HUÉSPED O CHECK - OUT

Es el momento en que el cliente está a punto de partir y pagar por los servicios que se le han brindado en la instalación durante su estadía, por lo que se debe actuar con sumo cuidado para evitar reclamaciones que atenten contra la imagen dada durante la estancia y a su vez, para que no quede nada sin cobrar.

4.2.9.1. FASES O ETAPAS DEL PROCESO DEL CHECK OUT

Previo a la llegada del cliente a la Recepción.

- Se comunicará con el Departamento de Ama de Llaves para el chequeo de las habitaciones que están siendo abandonadas.
- Se verificarán las cuentas de las habitaciones que están de salida por el computador y se prepara la documentación correspondiente.
- Se comunicará con los diferentes departamentos de servicios por si existen algunos consumos de última hora pendientes de cargar, y más aún si la salida es imprevista.

Llegada del cliente a la Recepción.

- Sacar del Registro de Cuentas toda la documentación correspondiente a la habitación de salida (Tarjeta de Registro, pagaré de Tarjeta de Crédito, copia del recibo del Depósito Adelantado, etc.).
- Se le solicita al cliente que entregue la llave o tarjeta de la habitación, la llave de la caja de seguridad, y cualquier otro tipo de cosa que se le haya entregado.
- Se le comunica al cliente el saldo de su cuenta indagando la forma en que efectuará el pago. (Efectivo o Crédito).
- Efectuar el cobro entregándole al cliente la copia que le corresponde del recibo de cobro, pagaré de tarjeta de crédito, etc.
- Cerrar la factura en el computador, y entregándole al cliente una copia de la misma.
- Indagar con el cliente acerca de sus impresiones durante su estancia en el hotel y desearle un feliz viaje y pronto retorno.

Después que el cliente se marche.

- Señalar en el listado de salidas, que la habitación ya está vacía. Si la salida es imprevista añadirla en el listado a mano.
- En la Tarjeta de Registro del Huésped se notifica la hora de la salida y la firma o clave del cajero que realizó la misma, archivándola posteriormente.
- Se colocan las llaves en el casillero correspondiente.
- Reportar a la ama de llaves que la habitación está vacía sucia.
- Se adjuntan a la factura los documentos correspondientes (Recibo de cobro, pagaré de tarjeta de crédito, etc.) y se colocan en el lugar orientado para ser recogidos por el auditor o persona encargada.
- Anotar en el libro de incidencias el número de la habitación y la hora de salida, así como los posibles criterios negativos del cliente para su posterior análisis.

En el caso de los turistas que llegan a través de Agencias, tanto individuales como en Grupos se realizará el mismo procedimiento y se les cobrará solamente los consumos que no estén amparados por el voucher que cubre la agencia. La Factura correspondiente a cada voucher se cerrará en el computador solo el día de la salida, verificando previamente que los cargos hechos en las mismas estén correctos, así como el saldo total.

Es necesario recordar que siempre que se hace una devolución, el recibo de cobro utilizado al efecto, además de tener la firma del cajero que lo realizó, tiene que estar firmado por el cliente como constancia de haber recibido la devolución. Además la Tarjeta de Registro debe adjuntarse a la documentación que se envía al Departamento Económico como constancia de la coincidencia de las firmas de la misma y el modelo del recibo de cobro.

Hay que tener en cuenta también que bajo ningún concepto se pueden hacer devoluciones de dinero en efectivo en caso de algún pago realizado por adelantado con Tarjeta de Crédito. Ante esta situación se realiza una devolución por Crédito utilizando el Pos o el Adesógrafo y tiene que ser obligatoriamente utilizando la misma Tarjeta de Crédito con la cual el cliente realizó el pago por adelantado, aspecto del cual debe cerciorarse muy bien el cajero.

Tampoco se pueden hacer devoluciones de dinero en efectivo en el caso de los clientes de Agencias que se marchen de forma imprevista y soliciten que se les devuelva la diferencia que no consumieron de su voucher. En esta situación se le entrega una constancia o carta del Hotel firmada por el Director o en su defecto por la máxima autoridad presente en la instalación en ese momento; en dicha carta se reflejará la cantidad real de días que estuvo alojado el cliente en la instalación para que la presente en la Agencia donde compró el voucher y reclame la devolución de la diferencia.

4.2.10. ASPECTOS GENERALES IMPORTANTES EN LA ENTREGA DE TURNOS DE TRABAJO POR LOS RECEPCIONISTAS

- Leer las novedades del transcurso de la jornada laboral.
- Que no falte ninguna llave o tarjeta del inventario.
- Verificar a través del computador o sistema de reserva, el estado ocupacional de la instalación.
- Realizar el conteo y por ende el cuadre en efectivo de la caja el cual debe coincidir con la información que brinda el computador. De no coincidir debe existir la documentación que respalde el faltante o sobrante.
- Chequear en el libro de incidencias u hoja de trabajo diario. Se anota en el libro de incidencias en el espacio correspondiente los datos del personal del turno que entra y sale.
- Se abren los restantes controles de trabajo diario.

4.2.11. OTRAS ACTIVIDADES DEL RECEPCIONISTA:

- De haber disponibilidad, gestionar todas las prórrogas que soliciten los clientes, así como las salidas tardías; dejando constancia en el libro de incidencias.
- Gestionar los cambios de habitación, modificando la tarjeta de registro y los datos del computador, y notificando a las camareras de dicho cambio para que limpie o revise la habitación.
- Brindar todo tipo de información solicitada por el cliente, así como de los servicios existentes en el hotel.
- La confirmación de vuelos es un servicio que se presta a los clientes de los hoteles. Se realiza confirmando la fecha del vuelo ya sea con la aerolínea o con la agencia de viajes.

4.2.12. LIBRO DE INCIDENCIAS O LIBRO DE TRABAJO

En algunas instalaciones se le denomina también hoja de trabajo, cada hoja debe estar correctamente numerada y se abrirá una para cada día contemplando los cambios de turno. Este libro es un documento de trabajo oficial del Departamento por lo que solo estará a disposición del personal del mismo.

En este documento se recogen las incidencias de todo el día, así como las indicaciones que se les dejen a cada turno. En los cambios de turno cada recepcionista entregará el libro al compañero que entra y ambos pondrán su nombre y apellido, nunca la firma. Durante el turno se reflejará todo lo necesario en dicho libro, siempre con letra clara para evitar confusiones.

4.2.13. SITUACIONES FRECUENTES DENTRO DE UN HOTEL

4.2.13.1. SALIDAS IMPREVISTAS

Se indagará discretamente, el motivo de la salida imprevista. Si es por alguna deficiencia del servicio, molestia o daño cuya responsabilidad sea de la instalación se agotarán todos los recursos para que el cliente desista de su decisión y se afecte lo menos posible la imagen del hotel. Si es por motivos personales se hará todo lo que esté al alcance para facilitarle la salida, haciendo además los ajustes necesarios para evitar afectaciones en los controles.

Se informará a todos los Departamentos implicados de la salida imprevista, se modificarán las facturas, ajustándolas a la estancia real, para aclarar la diferencia entre el voucher y la factura, con los turistas directos se procederá a la devolución del efectivo, siguiendo los pasos establecidos.

4.2.13.2. PRORROGAS

Cuando un cliente solicita una prórroga se tratará de complacer siempre que no afecte el pronóstico de alojamiento del hotel para el período de prórroga.

Si no es posible conceder la prórroga lo mejor es ayudar al cliente gestionando en otro hotel de igual o superior categoría la reserva, ofreciéndole retorno en cuanto la disponibilidad lo permita.

Si es posible se reflejará en la Tarjeta de Registro de Huéspedes la prórroga o en su defecto se confeccionará una nueva tarjeta como turista directo o de grupo en dependencia de que presenten un voucher por la extensión de la estancia.

Se harán los reajustes necesarios en Recepción y se informará a todos los departamentos interesados en la prórroga. Si el cliente no se presenta al check-out y se verifica que todo su equipaje está en la habitación se informará al Jefe de Recepción para que tome las decisiones al respecto dando una prórroga forzosa.

4.2.13.3. CAMBIO DE HABITACIÓN

Esta situación puede producirse por solicitud propia del cliente por lo cual en forma discreta se debe averiguar la causa de esta solicitud, si es generado por problemas de servicio o molestias imputables a la instalación, se debe analizar y tomar las medidas para su solución inmediata y satisfacer al cliente, se pedirá disculpas y se le brindará alguna atención.

Otra causa de cambio de habitación es por necesidades de la instalación, para ello es necesario ponerse en contacto con el cliente y explicarle la situación, lo importante es que en ambos casos se ayudará al cliente en su traslado con el objetivo de disminuir en lo posible las molestias causadas.

Se confeccionará una nueva tarjeta y se abrirá el pick de cuentas correspondiente a la nueva habitación, se realiza el cambio en el computador, se llena el modelo Comprobante de Cambio de Habitación, se cambiarán los cheques de créditos y toda la documentación, el cambio se informará a todos los departamentos interesados, esto se refleja en el libro de trabajo del día con las causales del mismo.

4.2.13.4. RESERVACIONES

Una reserva confirmada constituye un compromiso entre el hotel y el cliente, mediante el cual se bloquean las capacidades de alojamiento por un período determinado.

Es importante exigir al equipo de ventas que realice las gestiones para cubrir las disponibilidades cuando el nivel de ocupación se prevea bajo, se archivará y organizará toda la documentación recibida o emitida sobre las reservaciones.

Exigir a los Representantes o Agencias el envío en tiempo y forma del listado de habitaciones, comunicando a la Dirección General y los Departamentos interesados las reservas y sus características a fin de tener todo lo necesario para el servicio. Pero además se llevará un control estadístico de las reservaciones que puedan servir para la toma de decisiones como cupos no cubiertos, nacionalidades, anulaciones, cambios de fechas, medios utilizados para la reserva. Se debe llevar el control de los cupos contratados con las agencias.

El personal que atiende esta actividad debe estar muy bien instruido en las respuestas a dar, la información general que pueda documentar a quien solicita la reserva y todo lo referente a este tema, además debe tener la agilidad necesaria para sugerir alternativas y desplegar estrategias que satisfagan a las partes, nunca se dirá un no podemos o no tenemos.

4.2.13.5. CANCELACIONES

Las cancelaciones externas son las solicitadas por quien hizo la reserva y ante esto, se debe indagar las causas de la misma para proceder consecuentemente si se relaciona con la instalación.

Las internas, son las que se efectúan por situaciones propias de la instalación y en estos casos se tratará de cancelar aquellas reservas que no hayan sido confirmadas. En las externas debe exigirse el cumplimiento del plazo fijado en los contratos establecidos entre las agencias y el hotel para dichas cancelaciones, pues esto afectaría poder dar respuesta a otras solicitudes.

4.2.13.6. TRATAMIENTO A LAS RESERVAS DIRECTAS O INDIRECTAS

Las reservaciones directas son recibidas en la instalación personalmente, por teléfono, fax, correos, cartas, etc. Atendiendo a las solicitudes, se chequeará el pronóstico de ocupación en la fecha prevista, si hay posibilidades se incluirá en la computadora tomando el número que se le asignó a la misma confirmando a los interesados por la vía más rápida posible.

Las reservas indirectas son las que se reciben mediante agencias de viajes, líneas aéreas, compañías u otras instalaciones, se le dará igual tratamiento que a las reservas directas, buscando siempre la satisfacción del cliente y ofreciendo alternativas en caso que no se pueda recibir dicha reserva.

4.2.13.7. NO SHOWS

- Son los clientes que no arriban a la instalación en la fecha para la que se confirmó su reservación.

- Con los turistas libres o directos cada instalación fijará una hora para considerar una reserva un NO SHOW. Esto estará en dependencia de los horarios picos de mayor afluencia de turistas a los diferentes hoteles con el objetivo de poder disponer de esas capacidades para posibles ventas de mostrador.
- Si el cliente informa al hotel de la hora de llegada, se le mantendrá la reserva hasta ese momento.
- Para turistas individuales o grupos se mantendrá la reservación hasta el próximo día hasta la hora de salida estipulada por la instalación.
- De no presentarse se le facturará a la agencia esa noche según lo establecido en el contrato (no se reserva por más de 24 horas).

4.2.14. PROCEDIMIENTO ANTE QUEJAS DE CLIENTES

El objetivo en el momento de prestar un servicio es que los clientes reciban un producto de calidad y que lo recuerden con agrado. Por ello se debe evitar dar lugar a que formulen quejas o reclamaciones relacionadas con los servicios brindados por la institución.

No obstante es conocido que siempre existirán clientes insatisfechos con algún servicio, ante esto, todos los implicados deben estar en condiciones de dar acertadas respuestas y lograr que la persona sienta un buen accionar ante el problema planteado.

En esos momentos se debe ser simpático y afable para que el cliente gane confianza y seguridad, cada queja es una alerta para el trabajo y un indicador de que no todo lo posible se hace. El tratamiento a una queja es de entera responsabilidad de quien la recibe esté o no relacionada con su actividad o departamento, por ello es importante darle seguimiento hasta su solución y mantener una constante información de cómo se está resolviendo y mantener informado al cliente.

Al recibir una queja se debe actuar de la forma siguiente:

- Escuchar atentamente al cliente.
- Tomar nota de la queja en el libro de incidencias o de trabajo en presencia del cliente.
- Disculparse y garantizarle una solución en el más breve tiempo posible.
- Informar al departamento correspondiente la queja y pedirle al responsable que comunique su solución cuando esté resuelto el problema.
- En el libro de incidencias se anotará el nombre de la persona que recibió la queja además de la hora en que fue informada del problema.
- Si la queja no tiene solución inmediata por su naturaleza, se le pregunta al cliente donde se lo podrá encontrar, para mantenerlo informado sobre la fase de solución en que se encuentra su queja.
- De ser necesario por los argumentos de la queja se le comunicará de inmediato al Jefe de Recepción, para que éste a su vez lo informe a la Instancia superior si lo considera oportuno o la reclamación lo requiere.
- Una vez obtenida la respuesta se le informará al cliente en la forma más correcta de la gestión, si la queja no tiene lugar es necesario tener todos los argumentos para explicarle al cliente y demostrarle que está en un error. En este caso la respuesta o explicación será brindada por el Jefe de Recepción o Jefe de alojamiento de acuerdo a la envergadura de la queja.
- En caso de concluir el tiempo de turno de trabajo y aún no haya sido posible solucionar la queja se debe informar al personal del turno entrante para que se mantenga el seguimiento a la misma con extrema prioridad.
- Luego de ser solucionada la queja es muy importante contactar al cliente para conocer si está satisfecho y reiterarle las disculpas por las molestias causadas. No hay mejor forma de demostrarle al cliente que es de preocupación su bienestar, al margen de que así se

contribuye a eliminar la posible impresión desfavorable de ese cliente hacia la instalación.

- Se debe tener en cuenta siempre la gran importancia que reviste la propaganda y/o publicidad que realicen los propios clientes sobre el hotel.

Tanto en caso de una queja como de una reclamación:

- Se le dará una satisfacción al cliente.
- Se le invitará a conversar en un lugar privado.
- Siempre será escuchado con serenidad y corrección, tratando de ser persuasivos y suavizar la situación si la persona está molesta.
- Se esmerará la atención durante el resto de su estancia en la instalación evitando pueda originarse otro incidente, lo cual será responsabilidad de todos los departamentos.
- La palabra clave en la atención de toda queja o reclamación: seguimiento.

4.2.15. LIBRO DE OPINIÓN Y SUGERENCIAS PARA EL CLIENTE

Para las instalaciones hoteleras, esto constituye un medio más en el conocimiento para elevar la calidad de los servicios, de ahí que es muy importante que los trabajadores de la Recepción dentro de sus funciones de trabajo velen porque los clientes digan sus criterios.

En el momento de realizar el chek-out mientras los clientes esperan sus facturas y que todos los trámites pertinentes sean de la forma más correcta y rápida; se lo debe invitar a que brinde por escrito su opinión sobre la instalación ofreciéndole el libro y un bolígrafo para que escriba.

Este libro debe permanecer sobre el mostrador de la Recepción a la vista del cliente e identificado en inglés y español su carátula, además del nombre de la instalación.

El libro en su interior tendrá las páginas foliadas y los siguientes datos:

1. Nombre y apellidos del cliente. (nombre, name, pre-nom)
2. Nacionalidad
3. Fecha.

4.3. MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAVES

4.3.1. INTRODUCCIÓN

La razón de ser del hotel es el Alojamiento, desde su aparición ha sido su servicio más atractivo y se ha venido complementando con otros servicios, pero no cabe duda que el pilar fundamental para la venta del producto hotel es y seguirá siendo el servicio de alojamiento.

Nos hemos planteado como parte de la misión del hotel, que éste se caracterice y distinga por su limpieza y pulcritud en la totalidad de sus áreas. Responsables principales de esta distinción son los trabajadores del área de ama de llaves, que es también conocido como área de pisos.

El presente manual no pretende modificar el estilo de trabajo de esta área que han venido realizando los hoteles, sino, dejar plasmado en este documento el orden en que se realizan las principales tareas, para garantizar una uniformidad en el trabajo, no se pretende hacer una valoración técnica del trabajo, sino un documento organizativo que permita una máxima eficacia y eficiencia del desempeño de los trabajadores en el área, que a la vez permita a los clientes apreciar el alto profesionalismo que posee el hotel.

En el desarrollo de este manual vimos la importancia que tiene la existencia de infraestructura para personas discapacitadas, y aunque la mayoría de hoteles carecen de ésta, no quisimos dejar de darle la importancia debida, por lo que dimos un espacio para el desarrollo breve de este tema.

4.3.2. OBJETIVO PRINCIPAL

Mejorar la prestación del servicio de habitación para garantizar la buena estadía del cliente y la imagen del hotel.

4.3.3. IMPORTANCIA



Foto: Habitación simple, Hotel Italia

El Departamento de Ama de Llaves es el encargado de darles el máximo confort en el alojamiento a los clientes durante su estancia en la instalación. Para garantizar dicho confort, los trabajadores del área deben asumir actitudes que demuestren su alta profesionalidad, cortesía y buen trato hacia los clientes.

Este Departamento garantiza el orden, la pulcritud y el cuidado de la imagen física del hotel, además es el encargado del aprovisionamiento de la lencería y los artículos de aseo personal que se ofertan a los clientes, y brinda la información necesaria para aclararle cualquier duda o queja que puedan presentar los huéspedes. Debe prever o detectar las posibles averías antes que el cliente, reportarlas de inmediato y velar por su rápido cumplimiento. Todos estos aspectos deben ir acompañados del buen trato, la cortesía y la preocupación constante por el bienestar del cliente.

Este departamento está compuesto por:

- Pisos
- Lencería
- Lavandería

4.3.4. NORMATIVAS QUE DEBEN SER CUMPLIDAS EN EL ÁREA

- Los trabajadores del departamento de Ama de Llaves, trabajaran todos los días de la semana con derecho a un día franco.
- Los empleados cuyos puestos de trabajo requieran un relevo permanecerán en el puesto hasta que éste llegue de lo contrario deberán doblar el turno y notificar el hecho al directivo correspondiente el cual decidirá la actitud a seguir.
- Aunque seguidamente se describirán los horarios de trabajo, si por alguna razón el servicio requiere que el horario sea alterado, el equipo de dirección del área esta facultado para cambiar dicho horario.
- Personas que realizan labores de limpieza de alfombras en áreas gastronómicas lo deben realizar en horas de la madrugada, para garantizar que no se afecte el servicio de estas áreas.
- Las camareras deben estar en su puesto de trabajo al menos 15 minutos antes del comienzo de su jornada laboral.
- Las supervisoras deben estar en su puesto de trabajo al menos 30 antes del comienzo de la jornada laboral.

4.3.5. Actitudes que deben distinguir a los trabajadores del área

- Ser amables y corteses.
- Discretos.
- Buena presencia personal.
- Mantenerse limpios y arreglados durante toda la jornada laboral.
- Cooperativos entre compañeros.
- Disciplinados.
- Organizados.
- Preocupados constantemente por la superación.
- Practicar la educación formal en todo momento.

4.3.6. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

4.3.6.1. AMA DE LLAVES

La persona designada para este puesto debe tener los conocimientos requeridos, y estos deben estar respaldados por cursos relacionados con la actividad o por años de experiencia como asistente, supervisora o camarera, período en el cual recibió entrenamiento relacionado con este puesto, pues el éxito de este departamento depende en gran medida de la preparación del cuadro al frente del mismo.

Tendrá nivel superior, buena presencia personal, buena salud, saber expresarse claramente tener buena comunicación con el personal a su cargo y el resto de los trabajadores de la instalación, sobre todo al tener que dar orientaciones, debe tener autoridad, seguridad en sí y ante cualquier eventualidad, tener iniciativa, ser ejemplo en su disciplina.

a) FUNCIONES GENERALES DEL AMA DE LLAVES:

- Dirigirá, controlará y garantizará la limpieza, higiene y acondicionamiento de toda la instalación.
- Identificará y controlará todas las llaves de las áreas que dirige y garantizar su seguridad.
- Supervisará las habitaciones y áreas nobles del hotel.
- Planifica, organiza, controla y dirige la fuerza de trabajo bajo su mando.
- Controla los objetos olvidados por los clientes en el hotel.
- Controla y distribuye los artículos que se utilizan en la limpieza y acondicionamiento de la instalación, además de los artículos de aseo que se le ofertan a los clientes.
- Coordina con distintos departamentos del hotel el buen funcionamiento del área.
- Reportará y controlará las roturas y reparaciones reportadas a Servicios Técnicos.

- Realizará el reporte del estado de las habitaciones del hotel, conciliándolo con recepción y entregándolo.
- Responde por todo el flujo de información referente a su área tanto interna como externa.
- Evalúa el desempeño de sus subordinados y controla que éstos evalúen correctamente al personal bajo su mando.
- Exigirá las normas de disciplina y el uso correcto del uniforme.
- Cumple y hace cumplir el reglamento del hotel y en caso de violaciones aplica las medidas disciplinarias pertinentes en su área.
- Tiene que ser líder y formador de sus trabajadores.
- Es la persona responsable de toda su área en casos de emergencia.
- Velará por el estado de los costos en su departamento, acorde con el presupuesto asignado.
- Controlará la asistencia y puntualidad de su personal, así como sus días francos y de vacaciones.
- Participará en la selección del personal en el momento de asumir puestos de trabajo en la instalación, en conjunto con Recursos Humanos, así como la evaluación del desempeño y declaración de idoneidad.

b) MODELOS QUE SE EMPLEAN EN EL DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAVES PARA EL CONTROL INTERNO

- Inventario de lencería.
- Inventario de insumos.
- Inventario de medios básicos por habitaciones y áreas.
- Actas de responsabilidad, material por cada trabajador, habitación y locales de responsabilidad de este departamento.
- Inventario de llaves del Departamento.
- Control de insumos distribuidos diariamente.
- Control de insumos por camarera.
- Control de productos de limpieza entregados a las camareras.
- Control de mini dosis distribuidos diariamente.
- Control de mini dosis por camareras diario.
- Control de objetos olvidados.

- Reporte de camarera.
- Ticket de objeto olvidado foliado.
- Reportes a mantenimiento.
- Libro de incidencias.
- Control de llaves del departamento.
- Control de asistencia del departamento.
- Distribución de la fuerza de trabajo diaria.
- Modelo de misceláneas (cobro a clientes o trabajadores por roturas o pérdidas)
- Control de fumigación.
- Control de entrada de lencería nueva al departamento.
- Control de entrada de insumos.
- Control de pedidos al almacén central.
- Modelo de baja o traspaso.
- Control de pérdidas o roturas.
- Control de gastos en el mes de acuerdo al presupuesto.
- Modelos de pedido al almacén.
- Tarjetas de estiba.

4.3.6.2. CAMARERAS DE PISOS

Deben tener toda la capacitación y experiencia requerida para el desarrollo de la actividad, aparte de contar con buena presencia, amabilidad y discreción ante los clientes.

a) FUNCIONES GENERALES DE LAS CAMARERAS DE PISOS:

- Es la responsable de darle presencia a su área de trabajo y de limpiar y acondicionar las habitaciones vacías sucias y ocupadas además de repasar las habitaciones vacías limpias.
- Es la máxima responsable del cuidado de las pertenencias de los clientes en la habitación.
- Responde porque en ninguna de sus habitaciones entre ninguna persona del hotel o ajeno a él en ausencia de sus legítimos ocupantes

sin estar acompañada por ella y en caso de los extraños al hotel en ningún caso.

- Informa a los departamentos pertinentes sobre las anomalías que puedan presentarse en su piso.
- Custodia y entrega al departamento de Ama de Llaves los objetos que han sido olvidados por los huéspedes en las habitaciones cuando éstos abandonan el hotel.
- Mantiene el máximo espíritu de cooperación con las otras trabajadoras de su área para cooperar en cualquier ayuda que se requiera.
- Responde por la limpieza de su closet y por mantener su carro en perfecto estado de cuidado y orden.
- Es responsable de los medios básicos que tiene bajo su custodia, así como de la lencería y artículos de aseo que dispone para el desarrollo de su actividad.
- Atiende con premura cualquier solicitud que los clientes le hagan tanto sobre su servicio, así como de los demás servicios que brinda el hotel.
- Mantiene durante toda su jornada de trabajo una presencia física y limpieza óptima, complementado con un trato cortés y afable hacia los clientes.
- La distribución del trabajo dependerá de las características de cada instalación, así como de los procedimientos específicos para cada tarea.
- La camarera comunicará inmediatamente cualquier anomalía que observe en las habitaciones o cualquier actitud sospechosa del cliente.

b) CARRO DE CAMARERA

El orden e higiene del carro de camarera es fundamental para el buen desempeño del trabajo, ya que agiliza las operaciones y es un complemento a la imagen de la camarera que muestra su profesionalidad según la estética del mismo.

El carro de camarera puede estar diseñado de diversas formas, pero siempre podrán colocarse en él, de manera ordenada, todos los utensilios, productos y lencería necesarios para el trabajo de la camarera.

En el carro de la camarera se coloca:

- Bolsas para la basura.
- Utensilios de limpieza
- Toallas
- Bolsas para la ropa sucia
- Rodapiés
- Productos de limpieza
- Papelería
- Aménities
- Bolsas de lavandería
- Lencería limpia
- Entre otros

c) EQUIPOS Y MEDIOS UTILIZADOS EN LA LIMPIEZA DE LAS HABITACIONES

- Aspiradora de polvo
- Aspiradora de polvo y agua para tapizados.
- Aspiradora de agua.
- Equipos para lavar alfombras.
- Máquina de fregar o pulir pisos.
- Mopas, escobas, haraganes, destupidores manuales, desarañadores.
- Paños, saca chicles, kit para cristales, frazadas etc.

d) NORMAS PARA SU USO Y MANTENIMIENTO

- Vaciar regularmente o cambiar la bolsa de la aspiradora de polvo siempre que sea necesario, limpiar los filtros cada vez que se use el equipo.
- Limpiar los cepillos e intercambiar regularmente, así como limpiar el exterior de la máquina y la correa de arrastre.
- Utilizar para cada tipo de limpieza los aditamentos necesarios y establecidos.
- Verificar el cierre hermético entre el motor y el recipiente.
- Si se utilizan los cepillos y discos para limar y pulir los pisos limpiarlos y dejarlos secar, además asegúrese de utilizar el tipo de disco correspondiente a cada tipo de suelo.
- Verificar el tubo de salida de agua y el detergente en las aspiradoras para tapices y para suelos.
- Enrollar correctamente las mangueras y cables eléctricos de estos equipos, y limpiarlos.
- Los utensilios de limpieza deben quedar limpios y correctamente colocados, escobas y trapeadores hacia arriba.
- Mopas, frazadas y paños deben quedar limpios y en un lugar en que se puedan secar.

e) NORMAS PARA ENTRAR EN LA HABITACIÓN

PROCEDIMIENTOS:

- Ante todo, se cerciorará de que la habitación no tenga colocado en el picaporte el cartel "No Moleste".
- Tocará moderadamente tres veces la puerta, diciendo: "Camarera".
- Si no responde el cliente, abrirá la habitación y con cuidado entrará asegurándose que efectivamente el cliente no está.
- Si el cliente aún está dormido, cerrará la puerta con cuidado de no hacer ruido.

- Si el cliente no escuchó y se encuentra dentro, pedirá disculpas y preguntará si desea que limpie la habitación y actúe según prefiera el cliente.
- En el caso de que sea necesario hacer alguna reparación, la camarera acompañará al encargado de mantenimiento para la reparación, de no poder la camarera lo hará una supervisora o la propia Ama de Llaves.

4.3.7. DENOMINACIÓN DE HABITACIONES

Durante el transcurso del día, las habitaciones del hotel se encontrarán en diferentes estados físicos y de limpieza, para la distribución del trabajo e información a la recepción del estado en que se encuentra el hotel, las habitaciones se clasifican y denominan de la siguiente forma:

a) VACÍAS SUCIAS (VS): Son aquellas que el cliente abandonó definitivamente y necesitan prepararse para un nuevo cliente. Los procedimientos para la limpieza y acondicionamiento de habitaciones vacías sucias estarán establecidos detalladamente por cada instalación, según sus particularidades, no obstante, existen normas de carácter general que deberán tenerse presente, estas son:

REVISIÓN Y PREPARACIÓN:

Esta etapa de trabajo consiste en revisar toda la habitación para poder detectar de inmediato:

- Averías.
- Roturas de equipos eléctricos.
- Estados de las habitaciones y sus accesorios.
- Perdida de algún componente de la habitación.

- Objetos olvidados por el cliente.
- Otros.

LIMPIEZA

La limpieza se realiza teniendo en cuenta las indicaciones dadas en los Principios Generales de Limpieza, solo que en el caso de las habitaciones se visten las camas de limpio y se coloca la dotación asignada para la habitación y el baño.

Las piezas a limpiar estarán en dependencia del tipo de hotel y de habitación de que se trate.

Los baños se limpian siguiendo los mismos Principios Generales de Limpieza, descritos para baños. Coloque finalmente la dotación asignada, toallas limpias y aromatice.

c) ACONDICIONAMIENTO

Significa colocar la dotación asignada para habitaciones y baños de forma ordenada y armoniosa.

b) HABITACIONES OCUPADAS (O): Se encuentran ocupadas por el cliente. Para realizar el trabajo en las habitaciones ocupadas se desarrollarán las etapas de trabajo antes mencionadas y se realizarán de igual forma y rigor que para las habitaciones vacías sucias.

PROCEDIMIENTOS

- El cambio de sábanas, fundas y toallas se realizará el día que corresponda según la categoría del hotel o por petición del cliente.

- La camarera comunicará si el cliente desea enviar ropa a la lavandería.
- No tocará, ni variará la ubicación de las pertenencias del cliente.
- Cuando una habitación mantiene el seguro puesto por más de 24 horas, informará al ama de llaves.

c) VACÍAS LIMPIAS (VL): Son habitaciones que se encuentran preparadas para ser alquiladas. Las habitaciones vacías limpias son aquellas que ya han sido preparadas en días anteriores, pero que aún no han sido alquiladas.

Se trata de revisar el estado de limpieza y acondicionamiento de las mismas antes de ser alquiladas y restablecer los aspectos que se hayan deteriorado.

d) HABITACIÓN FUERA DE ORDEN (FO): Son habitaciones que por presentar problemas de averías o reparación, no están aptas para ser alquiladas.

Cuando una habitación se ha reportado Fuera de Orden el procedimiento es:

- Retirar la lencería de la habitación y baño.
- Insumos.
- Cortina de baño.
- Sobrecamas.
- Frazadas.
- Cualquier accesorio u artículo que pueda dañarse durante la reparación

Esto es en caso de una reparación total; de ser una rotura puntual se arreglará la habitación como es habitual y se dejará sucio donde se trabajará, si la habitación está vacía limpia y es necesario reparar algo, el operario de mantenimiento tendrá sumo cuidado en no ensuciar, al concluir recogerá y limpiará con un paño el área avisando a la camarera para que revise el trabajo y el área.

e) HABITACIONES EN OTROS USOS (OU): Son habitaciones que por causas muy justificadas no se alquilan y son utilizadas por la administración para otros usos. Se les da tratamiento de limpieza igual que al resto, pero no se ponen ocupadas. Deben estar debidamente controladas por el ama de llaves y recepción, y autorizadas por la Dirección, si no se pueden ocupar no se contarán en las disponibles para clientes.

Son las habitaciones que por necesidad y una causa muy justificada, la administración decide no utilizar para el alojamiento, estas causas pueden ser:

- Habitaciones para mandos extranjeros sin residencia en el país.
- Habitaciones para mandos nacionales sin vivienda en el Polo Turístico.
- Otras causas mayores autorizadas así por la Dirección del Hotel.
- Habitaciones transformadas en oficinas propias de la instalación u otros locales muy necesarios.

4.3.8. DEFINICIÓN Y PRINCIPIOS GENERALES DE LIMPIEZA

Es la conservación del medio ambiente en su forma original, libre de impurezas y suciedades. Al limpiar, se eliminan los gérmenes, el cliente siente confianza al alojarse en un sitio libre de infecciones.

A continuación expondremos algunos principios generales de limpieza, válidos para conocimientos básicos, tanto de la ama de llaves como de la camarera de pisos.

4.3.8.1. TIPOS DE LIMPIEZA:

- **Limpieza diaria:** Es la limpieza que debe hacerse todos los días, incluye que todo objeto esté en su debido lugar.
- **Repaso:** Mantenimiento de la limpieza realizada, se realiza periódicamente.

- **Limpieza profunda:** Se realiza enfatizando lugares que suelen llevar más tiempo de limpieza y que la rapidez del servicio no permite profundizar (ejemplo: paredes).

4.3.8.2. RECOMENDACIONES GENERALES DE LIMPIEZA:

- Limpie de forma ordenada para que no olvide ningún detalle.
- La acción de desempolvar, se aplica a todos los accesorios que se encuentran dentro de la habitación (muebles, cortinas, lámparas, adornos, plantas, marquetería, etc.).
- Evite manipular los interruptores o toma corrientes con las manos húmedas.
- Desconecte los equipos eléctricos antes de desempolvar.
- No utilice productos nuevos de limpieza, sin antes revisar las instrucciones y especificaciones.
- Ordene debidamente el área después de limpiar el desorden.
- Ahorre agua y productos de limpieza.
- Cambie el agua del cubo cada vez que se torne turbia.
- Sistematice la limpieza.
- Reporte sistemáticamente las averías detectadas en las áreas del hotel, haga uso del block de averías para el reporte de Mantenimiento.
- Utilice guantes de goma para el desarrollo del trabajo.

Para limpiar lo más importante a tener en cuenta es el orden.

a) ORDEN DE ACCIÓN:

1. Deshollinar
2. Barrer
3. Desempolvar

4. Desocupar ceniceros y papeleras
5. Limpiar
6. Secar
7. Ordenar
8. Aromatizar (no en áreas gastronómicas)

b) ORDEN DEL RECORRIDO:

Al limpiar debemos realizar las acciones siempre en un sentido, de acuerdo a como resulte más cómodo, según el lugar que sea. Realizar las acciones de derecha a izquierda, recorrido todo el lugar o viceversa, esto permite que no quede nada sin limpiar o poder detectar a simple vista.

4.3.2. NORMAS PARA EVITAR ACCIDENTES

Para evitar los accidentes durante la jornada laboral, el ama de llaves se encargará de que el personal conozca las normas de protección e higiene del trabajo:

- Se le entregarán los medios de protección adecuados, como guantes de goma, uniformes para cada puesto de trabajo y todos los elementos necesarios para su seguridad y buen desenvolvimiento.
- Velará por el cumplimiento de las normas de protección e higiene y el uso adecuado de los medios de protección.
- Velará por el cumplimiento de las normas de protección higiénico sanitarias de locales y áreas de trabajo.
- No permitirá el uso de cuchillos u otros objetos cortantes para raspar.
- Exigirá que al realizar la limpieza de cristales se usen los medios de protección establecidos y material indicado.
- Velará por el uso correcto del uniforme.

- No permitirá que el personal use hebilla, cadenas o adornos llamativos durante la jornada de trabajo.
- Velará porque su personal mantenga una apariencia limpia y pulcra durante la jornada de trabajo.

4.3.9.1. CAUSAS DE LOS ACCIDENTES DE TRABAJO

- Transitar por escaleras en mal estado.
- Manipular los interruptores o tomacorrientes y equipos eléctricos con las manos mojadas.
- Utilizar los productos químicos sin leer las orientaciones.
- Colocar productos químicos en envases no destinados para ello, no utilizar envases de cristal.
- Utilizar productos sin etiqueta, no oler los productos directamente del envase, voltear el producto cerrado y oler la tapa, si se tiene duda del contenido, con un pañito o en una de sus puntas mojarlo con el producto y tratar de identificarlo.
- Manipular la ropa de los clientes sin tomar las precauciones debidas.
- No colocar los avisos de piso mojado en las áreas de tránsito de clientes y personal.
- No limpiar lámparas y apliques sin haberlos desconectado antes.
- Exigir a los superiores que todos los tomacorrientes tengan identificado el voltaje.

4.3.10. CUSTODIA, ENTREGA Y RECEPCIÓN DE LAS LLAVES

Las llaves del Departamento son responsabilidad del ama de llaves por ello debe existir en la oficina un control de entrega de llaves y recibo para que las camareras cuando comiencen su trabajo, firmen la hora en que recogen las llaves y la hora de salida como constancia de que las devolvió.

Las llaves se guardarán en una caja fuerte y solo la persona al frente de la instalación, luego de retirarse el ama de llaves, será la autorizada para sacarlas en caso de ser necesario, aunque se deben tomar todas las medidas necesarias para que esto no ocurra. El personal de este Departamento bajo ningún concepto puede sacar las llaves de la instalación.

4.3.11. OBJETOS OLVIDADOS

Son las pertenencias que el cliente olvida de forma involuntaria y aparecen en la habitación que tenía ocupada. La camarera o supervisora, al encontrarlas, debe llamar rápidamente a la recepción y posteriormente a la ama de llaves, por si el cliente aún no ha salido de la instalación podérselas entregar.

Este objeto olvidado será registrado en el Control de Objetos Olvidados, con todos los datos correspondientes, estos objetos de acuerdo a su valor se guardan de dos meses a un año.

Cuando un objeto es reclamado se entregará al cliente en presencia de la persona que lo encontró, siempre que sea posible; de no estar en la instalación se entrega en presencia de un testigo. Siempre se tomaran los datos de las personas participantes en la entrega. Si los objetos no son reclamados, pasan a una valija y se reparten.

4.3.12. LAVANDERÍA Y LENCERÍA

Es el local que se dedica a realizar el lavado y planchado de la ropa del cliente. Este servicio se cobra adicionalmente y se hace a los clientes que lo soliciten a través del departamento de recepción. Depende del tipo de

hotel para así establecer la extensión del local y las personas necesarias para el desarrollo del trabajo.

En los hoteles que brindan el servicio de lavandería dentro de la propia instalación, esta área se subordina a la ama de llaves. Los puestos de trabajo pueden variar según las características de cada instalación y del equipamiento que posean.

La lencería es el área encargada de proporcionar la ropa necesaria para el funcionamiento de la planta hotelera y gastronomía, así como de los uniformes de empleados de algunos departamentos.

ROPERO

El ropero es el puesto que garantiza la reposición continua de la lencería y ropa de felpa en los pisos, asegurando que no se detenga el trabajo de la camarera, para que pueda brindar un servicio eficiente al cliente.

Este puesto es necesario en todas las instalaciones, cuando la instalación sea pequeña puede asumir otras funciones en dependencia de las características de la misma (limpieza de cristales, limpieza de alfombras u otras tareas de similar envergadura).

4.3.12.1. MODELOS UTILIZADOS PARA EL CONTROL INTERNO EN LA LAVANDERÍA

- Control de lavadas diarias.
- Reporte de ropa enviada y recibida de clientes.
- Vale de cambio de ropa a camareras.
- Vale de ropa de cliente.
- Listado de precio para clientes.
- Reporte de uniformes de trabajadores recibidos y entregados.

- Control de ropa enviada a lavandería externa.
- Control de ropa recibida de la lavandería.
- Descripción de la ropa del cliente para lavar.
- Inventarios.
- Tarjeta de estiba en ropería.
- Control del descarte.
- Libro de incidencias.
- Control de movimiento de la lencería.

La lavandería consta de dos procesos de trabajo que se identifican según el tipo de pieza a tratar:

- Lencería
- Ropa de cuerpo

4.3.12.2. TIPOS DE LENCERÍA:

Lencería A

- Sábanas
- Fundas
- Manteles
- Servilletas

Lencería B

- Toallas
- Cubre colchones
- Frazadas
- Rodapiés

4.3.13. INFRAESTRUCTURA PARA DISCAPACITADOS



Foto: Entrada principal de la Hostería Durán

En lo que se refiere a la calidad del servicio en la planta hotelera a personas discapacitadas, es necesario mencionar que las cifras de turistas con discapacidad no son muy concluyentes, no por esto vamos a dejar de lado que la buena atención a una persona discapacitada sea inferior o deficiente.

La buena prestación del servicio para cualquier tipo de persona, sea ésta normal o con discapacidad debe ser acatada como política de empresa, para que de esta manera la satisfacción de los clientes sea la requerida, y sobretodo para garantizar la buena imagen del hotel.

4.3.13.1. TIPOS DE DISCAPACIDADES

No se trata de los aspectos médicos de las mismas, sino de las implicaciones prácticas que las distintas discapacidades tienen para los turistas.

Del mismo modo que no existen dos personas idénticas, tampoco lo son dos personas con discapacidades. No obstante, es posible hacer algunas declaraciones generales sobre las principales categorías de discapacidad y sus implicaciones desde el punto de vista del turismo.

Existen cinco ámbitos principales de discapacidad:

a) Discapacidad Física: Es la que en la mayoría de los casos incluye una movilidad deficiente, por lo que la persona disminuida suele utilizar silla de ruedas, bastones, muletas, entre otros.

Para ayudar a personas con movilidad reducida es fundamental determinar el alcance de la restricción de movimiento que causa la discapacidad. Por ejemplo, las personas que padecen una lesión medular baja suelen tener la parte superior del cuerpo muy desarrollada y pueden subir por rampas bastante inclinadas. No obstante, suelen ser totalmente incapaces de caminar e incluso de ponerse de pie un momento. En el caso de otros trastornos, el usuario de una silla de ruedas puede ser capaz de ponerse de pie durante un momento, dar unos pasos o puede que sea incapaz de soportar su propio peso sin ayuda. Sólo preguntando al cliente se podrá saber cuáles son sus limitaciones de movilidad.

b) Discapacidad Sensorial: Es la persona con deficiencia visual o no vidente, así como de aquellas con deficiencia en algunos de los sentidos, como las personas mudas, sordas o sordo mudas.

Este grupo incluye a personas que tienen una deficiencia parcial o total de visión o audición, o de ambas. Las personas con una deficiencia visual pueden ser totalmente ciegas o más comúnmente, tener un cierto grado de residuo visual.

Las personas que son profundamente sordas generalmente hablan muy poco o nada por lo que para hacer posible la comunicación es necesaria algo más que el habla. Muchos sordos profundos son buenos lectores de

labios, pero siempre es útil tener a mano papel y lápiz para escribir las palabras o frases difíciles. Se recomienda hablar a una velocidad normal y no exagerar los movimientos de la boca.

La iluminación es un elemento clave cuando se habla a una persona sorda, debiendo encontrarse el que habla enfrente de la fuente de luz, y de la persona a la que se dirige con el fin de facilitar la lectura de labios.

Las personas hipo acusicas o sordas tienen una cierta capacidad auditiva que puede potenciarse con ayuda de audífonos y, generalmente, tienen un habla comprensible. Los audífonos amplían todo el sonido por igual, por lo que se recomienda, en la medida de lo posible, eliminar los ruidos de fondo para permitir una mejor comprensión. Actualmente, las personas sordas pueden comunicarse muy bien por teléfono, a través de un teléfono de texto.

c) Discapacidad de aprendizaje: Es un grado de comprensión menor que el de una persona de su edad. Es importante comprender la diferencia entre la discapacidad para aprender (a menudo denominada “deficiencia mental”) y los problemas mentales que los describimos más adelante. Las características más notables de la discapacidad para aprender están relacionadas con la comunicación.

En términos generales, la discapacidad para aprender se deriva de un fallo en el desarrollo del cerebro o de una lesión física del mismo. Las personas con discapacidad para aprender generalmente nacen con ella como resultado de anomalías genéticas (por ejemplo, el síndrome de Down), una lesión cerebral durante la gestación, ocasionada por factores maternos (por ejemplo, infecciones como la rubéola o la toxoplasmosis, una dieta deficiente o un consumo excesivo de alcohol); una lesión cerebral durante un parto difícil (cuando el suministro de oxígeno queda interrumpido) o una lesión cerebral ocasionada por un trastorno metabólico.

Las lesiones cerebrales pueden ser ocasionadas también por sucesos ocurridos después del nacimiento, como en el caso de las infecciones en la niñez (por ejemplo, meningitis), una dieta o asistencia sanitaria deficientes o el abuso de menores; o bien en cualquier etapa de la vida como consecuencia de un traumatismo grave en la cabeza.

d) Discapacidad mental: Incluye problemas psicológicos tales como la depresión, ansiedad, temores irracionales, fobias, obsesiones, entre otros.

Cualquier persona puede desarrollar una enfermedad mental, y sus causas suelen ser complejas. Los problemas mentales ocurren cuando los factores que afectan a nuestra salud mental (por ejemplo, circunstancias sociales y económicas; vivencias en la niñez; el temperamento; la naturaleza y calidad de relaciones con los demás) no permiten hacer frente a situaciones estresantes (por ejemplo, desgracias, desempleo, etc.) o a la naturaleza estresante de la vida cotidiana (por ejemplo, el cuidado de los hijos o familiares dependientes, etc.).

e) Otras minusvalías: Se trata principalmente de discapacidades invisibles, que serán profundamente desarrolladas más adelante.

Discapacidades comunes no detectables:

- **Enfermedades del pecho:** Están asociadas con problemas respiratorios, como el asma, la bronquitis y algunas dolencias cardíacas.
- **Diabetes:** En circunstancias normales no presenta ninguna dificultad, pero en situaciones en las que un diabético sufre un ataque de hipoglucemia, se le puede ayudar dándole una bebida dulce y con el botiquín que todo diabético lleva consigo.

- **Epilepsia:** Se trata de un trastorno neurológico que suele controlarse bien mediante medicación. Las personas que padecen de epilepsia pueden sufrir ataques de intensidad y duración, y pueden necesitar ayuda facultativa si el ataque se prolonga.
- **Insuficiencia Renal:** Las personas que padecen de malformación renal necesitarán tener acceso a un equipo de diálisis, que deberá preverse en todo itinerario.
- **Alergias:** Las personas con alergias tendrán necesidades diversas, pero generalmente la necesidad más común será el alojamiento en una habitación en la que no se permita fumar, ni la entrada de animales; y que la ropa de cama sea poliéster u otra fibra similar, pero en ningún caso de lanilla o plumas.

4.3.14. INFRAESTRUCTURA PARA MINUSVÁLIDOS

Las ventajas sociales y psicológicas de los viajes son enormes, especialmente para las personas impedidas y que a menudo se ven obligados a vivir vidas bastante confinadas y monótonas.

Hay que brindar servicios de fácil acceso, tener en cuenta el transporte para las actividades y tener en cuenta las características de las instalaciones que brindan seguridad y confort al minusválido (espacio de habitaciones que hagan posible el desplazamiento, seguridad en el baño, uso de la TV, teléfono, etc.).

Los hoteles que reciben minusválidos deben tener en cuenta:

- Condiciones para el desplazamiento de las sillas de ruedas por los pasillos, lobby, habitaciones, restaurantes, entre otros.

- Condiciones para recibir los servicios en el restaurante (mesa especial), cuberterías apropiadas, espacio funcional para el desplazamiento.
- Lograr un ambiente acogedor pero donde se imponga la privacidad y seguridad.
- Dieta, acorde a las necesidades.
- Programa de animación y recreación especial donde se tenga en cuenta las limitaciones físicas pero no mentales, puede tenerse en cuenta (pesca, juego de azar, etc.).
- Propiciar hospedaje en planta baja, a pesar de que haya ascensor.

a) En el Restaurante

- Existen cuchillos de mesa curvos que permiten cortar la comida con una sola mano, y no es necesario utilizar un tenedor. También existen tenedores con bordes cortantes por un lado, la hoja curva no está muy afilada, pero sirve para cortar muchos tipos de comida (excepto algunas carnes) sin peligro de cortarse la boca.
- Para evitar que los platos resbalen, pueden colocarse debajo una servilleta o esterilla de goma o espuma con orificios. La mesa debe estar cerca del individuo y a la altura de los codos, para que sea más cómodo y para disminuir la distancia entre los alimentos y la boca. Pueden servirse en tazas sopas y guiso, es mejor usar con dos asas para mayor comodidad.

b) En la Habitación

- Lo mejor son estantes poco profundos, (45 cm de profundidad). La ropa que se usa con frecuencia, no debe colocarse en estantes más

bajos que la rodilla, ni más alto que el hombro. La barrera de colgar no debe ser inferior a 1 m.

- Los controles de luz, ventilación y aire acondicionado deben ser accesibles.
- Es conveniente tener un teléfono junto a la cama, y si es necesario un intercomunicador.
- Tener una mesa sólida o barra para apoyarse al salir y entrar a la cama.
- Tener una " luz piloto " para hacer uso del baño, de ser necesario durante la noche, para orientarse más fácilmente.
- La altura de la cama debe ser aproximadamente igual a la de la silla, generalmente unos 45 a 50 cm.
- El baño ideal para una persona en silla de ruedas, deberá tener una puerta de 80 cm de anchura como mínimo, que se abra hacia fuera, o de corredera. El espacio libre a nivel del suelo debe ser, por lo menos de 150 x 150 cm.
- El inodoro debe tener una altura conveniente y agarraderas diferentes como mejor convenga.
- Habitaciones con barras que conduzcan a la cama, al baño y ayuden a pasar al sillón, sin ayuda de otra persona.
- Lámparas que ayuden a la lectura, de extensión de ser posible.
- El lavado debe ser lo bastante alto para poder meter la silla por debajo sin que los brazos choquen, y debe tener grifos de palancas y tuberías aisladas.

- La bañera debería tener una zona de entrada y de salida, agarraderas o un elevador de uso independiente. Una ducha no debería tener bordillos, tener un espacio interior mínimo de 150 cm. libres, un asiento plegable de la misma altura que la silla de ruedas, y un grifo de palancas fácil de alcanzar.
- El suelo no debe ser resbaladizo y convendría instalar un sistema de alarma fácil de alcanzar desde el baño, la ducha o el retrete.
- La altura de la taza no debe ser de 40 cm., ya que suele resultar demasiado baja. Elevando el asiento unos 15 cm. se consigue un mejor apoyo para volver a levantarse. Para personas en sillas de ruedas, la altura debe ser convenientemente para poder efectuar el cambio.

4.3.15. Reglas para habitaciones Hipoalérgicas

- Prohibido fumar en la habitación.
- No se admiten animales o perros guías
- Exentos de lana y plumas. Utilización del poliéster y almohadas de espuma, o de goma.
- Lo ideal es utilizar fundas anti ácaros para almohadas, colchones y edredones.
- Lo ideal es prescindir de alfombras.
- Las cortinas deben lavarse regularmente.
- Prescindir de tapizados en las cabeceras de las camas.
- Preferiblemente el mobiliario no estará tapizado en tela, debe ser en cuero.
- El polvo se limpiará con un paño húmedo.
- Se evitará el uso de productos de limpieza fragantes o aquellos que desprendan un fuerte olor químico.

a) Barreras de hormigón

Uno de los primeros pasos a dar en el proceso de integración es la formación y la concienciación de los profesionales y de la sociedad en general, pero el eficaz cumplimiento no es posible sin arquitectos, ingenieros y técnicos de la Administración y de los servicios públicos. Por ejemplo: ¿Por qué permitir un edificio que no incluya una simple rampa para sillas de ruedas, el coche de un bebé o el carrito de la compra?

La accesibilidad en la arquitectura no se limita a suprimir las barreras que impiden la circulación de sillas de ruedas. Otros aspectos, como son el alcance que desde una silla de ruedas se tiene a interruptores de la luz, timbres, teléfonos, cerraduras, tiradores, grifería, etc., o una buena señalización visual y auditiva.

b) Barreras de carne y hueso

Existen además otro tipo de barreras, las humanas, tan importantes o más que las materiales para el proceso de perfecta integración de las personas con alguna discapacidad.

- Ofrezca asistencia a una persona con discapacidad, pero espere a que su ofrecimiento sea aceptado antes de ayudarla, y escuche las instrucciones que tal persona pueda querer darle.
- Cuando indique alguna dirección, tenga en cuenta, obstáculos físicos (como escaleras, bordillos, cuestas empinadas) y dificultades concretas que esa persona pueda encontrar. Trate de ponerse siempre en la situación de su interlocutor, y mire desde su perspectiva un edificio, un local, una calle.

- Sea respetuoso con el tiempo extra que le lleve a una persona con discapacidad conseguir decir las cosas. Deje que sea esa persona la que marque el ritmo.
- Si va a mantener una conversación con esta persona, sitúese usted a la altura de sus ojos, para evitar posturas incómodas por ambas partes.
- No trate con aire protector a las personas que usan sillas de ruedas.
- Procure que las personas que usan muletas o silla de ruedas las puedan dejar siempre al alcance de la mano. Si pueden permanecer en la propia silla de ruedas, sin cambiarles a otro asiento, mejor.
- Cuando salude a una persona con una deficiencia grave de la visión, identifíquese siempre y preséntele a cualquier otra persona que esté a su lado. Si le ofrece la mano para saludar, diga algo como: ¿nos damos la mano? Si le ofrece sentarse, coloque la mano de su interlocutor en el respaldo o el brazo del asiento.
- Con personas ciegas, cuide expresiones como “por ahí o allí”. Lo mejor es dar referencias concretas como “a su derecha”, “debajo del plato que está a su izquierda”, etc. Ante una necesidad natural de una persona ciega, compórtese con normalidad. Sí, por ejemplo, le pide ayuda para ir al baño, no se sienta incómodo, acompáñela y dígame cuál es el inodoro más limpio, donde está el papel, entre otras.
- Como regla general, ayudar tampoco significa exagerar las demostraciones. Hágalo con naturalidad.

c) Senderos

Los senderos exteriores de una atracción turística deben estar bien cuidados y exentos de baches o grandes grietas, para que las personas con discapacidades puedan circular por ellos sin ningún riesgo. Las superficies de grava son muy inadecuadas para las sillas de ruedas y todas las superficies deben ser antideslizantes.

Es conveniente que la superficie del sendero contraste con los bordes del mismo para ayudar a las personas con deficiencia visual, y éste debe mantenerse libre de hojas y grandes charcos que puedan ocasionar problemas a las personas con discapacidades. Los obstáculos colgantes suponen un peligro para las personas con deficiencia visual y deben ser retirados.

d) Desniveles

Representan el mayor problema para muchos usuarios de silla de ruedas, especialmente cuando no tienen pasamanos ni descansillos. La pendiente de los senderos debe ser lo más ligera posible, pero cuando los tramos empinados sean inevitables, la rampa debe dotarse de un pasamano y de rellanos de descanso, siempre que la rampa tenga más de cinco metros de longitud.

En aquellos casos en que los peldaños sean inevitables, el bordillo de cada escalón debe marcarse en todo su ancho con un color de fuerte contraste.

4.3.16. PREGUNTAS ADICIONALES SOBRE NECESIDADES ESPECIALES

A continuación presentamos las preguntas más frecuentes que suelen hacerse en un establecimiento hotelero al momento de tratar con personas con algún tipo de discapacidad, y que es recomendable hacerlas para conocer a qué tipo de situación se está anticipando.

Lo mejor es tenerlas plasmadas en hojas para que el mismo cliente o guía de grupo lo llene según las características y necesidades de las personas.

¿Tiene usted o alguien de su grupo, algún requisito especial en cuanto a la dieta alimenticia o en relación con alguna discapacidad o cualquier otra necesidad especial? En caso afirmativo, complete el siguiente cuestionario:

- Necesidades dietéticas
- Alergias (necesidad de habitación especial)
- Visión reducida
- Sordo/hipoacúsico
- Movilidad limitada.

¿Necesita una habitación totalmente adaptada?

¿Puede dar unos pasos y utilizar un cuarto de baño ordinario o necesita una habitación próxima a los ascensores o servicios?

Otras necesidades, por ejemplo: habitaciones que se comuniquen entre sí para la persona minusválida y su acompañante o para padres e hijos con discapacidades.

Asegúrese de que el personal de recepción y otros empleados de noche tengan conocimiento de la estancia de los huéspedes minusválidos.

4.3.17. ASPECTOS ARQUITECTÓNICOS DE UN HOTEL

a) Bordillos de acera sin desnivel

- Los bordillos de acera sin desnivel deben marcarse con una franja de superficie táctil que contraste para ayudar a las personas ciegas.
- Los bordes deben fusionarse gradualmente sin que formen escalones.
- La inclinación máxima será del 8% (1:12).
- Declive libre de obstáculos de 120 mm. de ancho como mínimo.

b) Senderos

- Preferiblemente de 180 mm. a 200 mm. de ancho.
- Bordillo de acera de 100 mm. de alto en senderos elevados, por motivos de seguridad.
- Superficie plana, duradera, antideslizante, mate, en un color que contraste con el entorno.
- Preferiblemente llanos (menos de 120 mm. de inclinación) o con rampas.
- Los obstáculos salientes o suspendidos por debajo de los 210 mm. deben estar protegidos e indicados a nivel del suelo. Las ramas de los árboles no deben descender por debajo de los 300 mm. del suelo.
- Los objetos aislados deben estar definidos con franjas de color contrastados.
- Verjas y superficies de madera, formando ángulos rectos para indicar direcciones.
- Desnivel en todo el sendero de 150 mm. como máximo.
- Deben proveerse lugares de descanso o intervalos no superiores de 60 metros, apartados de las vías de circulación.

c) Asientos

- Asientos de 400 mm de altura, con brazos y respaldo preferiblemente.
- Espacio adyacente para silla de ruedas de una anchura no inferior a los 750 mm.

d) Rampas

- Necesarias cuando el desnivel es superior a los 120 mm o para salvar escalones.
- Inclinación deseada: lo más suave posible.

e) Pasamanos

- De 40 a 50 mm de diámetro con una separación no inferior a los 45 mm entre el pasamanos y la pared.
- A una altura de 900 mm de la superficie inclinada de la rampa o de los escalones.
- A una altura de 1,000 mm en los rellanos.
- Indicador táctil en la superficie de los pasamanos al comienzo y al final de cada tramo de escaleras o rampa.
- Prolongación horizontal de 300 mm desde el final de los escalones o la rampa.
- Extremos salientes cerrados o moldeados.

f) Barandillas

- De una altura de 1.400 mm donde existan peligros al borde del camino.

4.4. MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE COCINA

4.4.1. INTRODUCCIÓN

Dentro de un hotel no se puede dejar de lado el área de cocina y restaurante, ya que si no todos los hoteles tienen restaurante, tienen una cafetería, todo según la categoría del hotel; por lo que lo que queremos es lograr que el personal y sus respectivos encargados adopten un procedimiento normativo que se utilice en la capacitación y que a su vez sea constantemente enriquecido para que no sea obsoleto, sirviendo como instrumento de trabajo y consulta permanente.

La realización de este manual cuenta con procedimientos generales que son afines a cualquier puesto de trabajo relativo al área; así como de una descripción de las características organizativas generales del departamento y una descripción de las funciones que se ejecutan en los diferentes puestos de trabajo.

Hay que tener en cuenta que como en todo departamento funcional de un Hotel, los procedimientos y reglas requieren de una constante revisión y perfeccionamiento ya que éstos se van transformando en la medida en que ocurren cambios en las organizaciones ya sean técnicas o propias del desarrollo de nuevas y mejores formas de trabajo; y se está en la obligación de introducir estos cambios en el presente documento para que realmente cumpla el objetivo para el cual fue diseñado.

4.4.2. OBJETIVO PRINCIPAL

Establecer los métodos y procedimientos de trabajo para cada una de las áreas y puestos de trabajo del Departamento de Cocina de un Hotel.

4.3.3. IMPORTANCIA



Foto: Comedor, Hostería Durán

La importancia del departamento de cocina y restaurante radica en la prestación del servicio de alimentos y bebidas. Esto es que si el cliente es bien atendido al momento de solicitar este servicio, y si ha tenido a lo largo de su estadía una buena atención en el resto de servicios, esto va a ser no más que un complemento de su grata y buena estancia en el hotel.

La impresión del cliente sobre el restaurante depende a menudo de cómo luce y actúa el personal. En otras palabras, su apariencia y su conducta pueden hacer la diferencia entre un cliente satisfecho o uno insatisfecho, entre un cliente ocasional o uno frecuente. Por lo que la primera regla básica a tener en cuenta es que la presentación del personal debe ser impecable, esto incluye también el uso correcto del uniforme y su lenguaje corporal.

4.4.4. PERFIL DEL PERSONAL DE COCINA

LIMPIEZA: Esta cualidad es fundamental, ya que brinda confiabilidad y reputación al departamento. Es importante observar minuciosamente todas las reglas de higiene, las cuales son:

a) Aseo corporal

- Manos aseadas
- Uñas cortadas y limpias
- Cabello recogido y maquillaje discreto en mujeres
- Cabello bien cortado y rostro rasurado en hombres
- Dentadura en correcto estado de limpieza y presentación
- No usar objetos ostentosos como son: manillas, pulsos, sortijas, cadenas, etc.
- Uniforme apropiado

b) Características personales

- Puntual
- Responsable
- Cuidadoso
- Productivo
- Organizado
- Educado
- Evitar modales o costumbres que se consideren groseros o sucios (Ejemplo: introducir los dedos en la nariz u oídos, rascarse determinadas partes del cuerpo, escupir, etc.)

c) Actitud

- Debe poseer habilidades para desarrollar la creatividad, motivarse y motivar a sus compañeros
- Potenciar el trabajo en equipo y la ayuda a sus colegas
- Mantener buenas relaciones con sus superiores y compañeros
- Consciente de lo que su labor representa para la imagen del hotel
- Crear valor agregado mediante los detalles en los productos
- Protección de los recursos del hotel

d) Comportamiento profesional

- Respetar el reglamento disciplinario interno
- Buena asistencia y puntualidad al trabajo
- Sentimiento de orgullo y pertenencia
- Ganarse el respeto de los demás por el resultado del trabajo
- Comunicar a su inmediato superior cualquier dificultad que afecte la calidad total
- Ser fiel cumplidor de las normas de servicio
- Mantenerse en el puesto de trabajo

e) Administración

- Eficiente aprovechamiento de los recursos
- Sentido del ahorro sin perjudicar la calidad
- Conservación de los equipos y herramientas

f) Interés profesional

- Deseos de perfeccionamiento
- Superación constante mediante el auto estudio, cursos, etc.
- Aplicación de nuevas tendencias

HIGIENE: Es esencial que tanto los administradores como los trabajadores conozcan los principios de la higiene para que lleguen a entenderla y asimilarla como un hábito.

Para esto se deben tener en cuenta los siguientes aspectos de higiene y seguridad en la cocina:

1. Higiene y presentación del personal

El uniforme a utilizar por el personal que labora en esta área debe estar completamente limpio y planchado. Por otra parte, la higiene corporal debe ser la adecuada, como ya lo indicamos en el perfil del personal de cocina, anteriormente.

2. Limpieza de la maquinaria y utensilios de cocina

Para dicha limpieza, que siempre se llevara a cabo manualmente, se utilizara abundante agua caliente y un buen detergente que corte la grasa. Todos los utensilios estarán siempre perfectamente ordenados, empleando uno solo para cada producto con el fin de evitar su mezcla.

a) Limpieza de cocina

A sabiendas que los cocineros y/o ayudantes de cocina llevan una limpieza diaria de los utensilios y equipos, es importante llevar a cabo una limpieza mensual que sea más detallada y profunda, y que sea realizada por personal capacitado para ello, siempre prestando una particular atención a:

- **Los conductos de extracción**, por donde se expulsa el calor y humo, se van impregnando de grasa, la cual se va derritiendo y escurriendo al aumentar el calor. Debido a ello, cualquier día de calor agobiante en la cocina, una llama demasiado elevada, causada tal vez por las carnes de la parrilla, puede provocar un incendio. Para evitarlo, y como medida precautoria, es muy recomendable que, si no hay mucho trabajo, se elimine la mayor parte del calor.
- **Los conductos de inyección de aire** cuentan con filtros especiales en el exterior para evitar la entrada de polvo.

Dichos filtros son efectivos en un 95% pero siempre quedan residuos en ellos, por lo que se los debe limpiar periódicamente, así como el ducto hasta el exterior.

- **La fumigación** periódica evita que la cocina se convierta en refugio de cucarachas y parásitos, lo que podría provocar no solo pérdidas en productos alimenticios, sino también peligro de infección de los mismos, causando graves problemas con los clientes.

4.4.5. DECÁLOGO PARA LA COCINA

- 1) No tener productos innecesarios dentro del área de preparación de alimentos.
- 2) Preparar y surtir únicamente lo establecido de acuerdo al control de mercancías.
- 3) Mantener en todo momento un orden absoluto y una escrupulosa limpieza.
- 4) Eliminar toda huella de aceite o agua de los pisos.
- 5) No sobrecargar las cámaras de refrigeración o congelación.
- 6) No sobrepasar la capacidad de los utensilios o maquinarias.
- 7) Prestar especial atención al proceso de descongelación de las carnes.
- 8) Chequear la temperatura de todos los equipos y reducir al mínimo el calor de estufas, planchas, parrillas, etc.
- 9) No permanecer dentro de la cocina sin el uniforme correspondiente.
- 10) No gritar ni discutir en voz alta hasta el punto que se escuche todo en las áreas aledañas.

4.4.6. TAREAS DEL MAITRE: Es el responsable del servicio a la mesa proporcionado en los restaurantes, bares o salones de eventos, por lo que se ajusta a las tareas siguientes:

- Programar turnos de trabajo y horarios.
- Supervisar puntualidad, aseo y disciplina de su personal.
- Evalúa constantemente a su personal.
- Establece reuniones periódicas con su personal.
- Supervisa el uso de los materiales y el equipo de restaurantes, cafetería, bar u otras áreas.
- Capacita a su equipo de trabajo en :
 - ❖ Presencia personal.
 - ❖ Normas de cortesía.
 - ❖ Trabajo en equipo.
 - ❖ Sistema para tomar órdenes.
 - ❖ Sistema de comandas.
 - ❖ Ventas en restaurantes y bares.
 - ❖ Formas de servir.
 - ❖ Formas de desmontar mesas.
 - ❖ Prevención de accidentes.
 - ❖ Estaciones de servicios.
 - ❖ Presentación de cuentas.
 - ❖ Tráfico en la cocina.
 - ❖ Montaje de mesa.
 - ❖ Tipos de cubiertos.
 - ❖ Tipos de loza y cristalería.
 - ❖ Arreglos de mesa.
 - ❖ Flameados.
 - ❖ Montaje de buffet.
 - ❖ Ritual del servicio de vino.
 - ❖ Doblado de servilletas.
 - ❖ Formas de cortar carne.
 - ❖ Método de deshuesado.
 - ❖ Explicación detallada de cada uno de los platos del menú.

- Supervisar la calidad del servicio según las normas de higiene y procedimientos establecidos.
- Conoce y aplica, según sea el caso los diferentes tipos de servicios:
 - ❖ Servicio americano.
 - ❖ Servicio de habitación.
 - ❖ Servicio a la inglesa.
 - ❖ Servicio a la francesa.
 - ❖ Servicio a la rusa.
 - ❖ Servicio buffet.
 - ❖ Servicio de banquete.
 - ❖ Garantizar los suministros de las áreas de servicio.
 - ❖ Controlar reservaciones de mesa.

- Atiende personalmente a los clientes importantes dentro de su área.
- Atiende quejas de huéspedes por problemas presentados en su departamento.
- Participa en la elaboración del menú en colaboración con el Chef.
- Está constantemente informado de los pronósticos de ocupación, para diseñar su plan de trabajo.
- Solicita servicio de mantenimiento de ser necesario.
- Participa en las reuniones de operación hotelera.
- Participa en la validación de los programas de prácticas.
- Evalúa y controla la puesta a punto del salón, bares y cafeterías.

4.4.7. TAREAS DEL SALONERO

- Se presenta al trabajo debidamente aseado, tanto el cuerpo como el uniforme.
- Conoce el uso correcto de la tecnología usada en alimentos y bebidas.
- Limpia mesas, estaciones de servicio, ceniceros. Es responsable del correcto montaje de la mesa.

- Cambia lencería sucia por limpia.
- Dobra servilletas.
- Conoce el correcto manejo de la loza y la cristalería para evitar roturas.
- Es responsable de tener surtidas las estaciones de servicios con todos lo necesario (sal, azúcar, cubiertos, servilletas, salsas, etc.)
- Se presenta al cliente con amabilidad y cortesía.
- Sirve agua en las copas a los clientes.
- Conoce perfectamente los platos del menú, así como el tiempo de elaboración y los requisitos con que están preparados.
- Es responsable de que, al desocuparse una mesa, su limpieza y montaje se realice con la mayor rapidez asegurándose de que también las sillas se encuentren limpias.
- Toma el pedido en la comanda.
- Entrega la Carta Menú.

4.4.8. TAREAS DEL CHEF DE COCINA

Asesora al cocinero en la elaboración de alimentos y es responsable del adecuado funcionamiento de la cocina, de la preparación de alimentos dentro de las normas de calidad y del control de costos. Sus funciones específicas son:

- Coordinar todo lo relativo al personal de la cocina principalmente en los siguientes aspectos:
 - ❖ Capacitación y adiestramiento del personal.
 - ❖ Supervisión del trabajo del personal.
 - ❖ Evaluación del personal.
 - ❖ Evaluación del horario de trabajo.
 - ❖ Hace reuniones periódicas con su personal.
 - ❖ Escucha comentarios y sugerencias del personal.
 - ❖ Mantiene buenas relaciones de trabajo entre su personal.

- ❖ Asigna tareas a su personal.
 - ❖ Mantiene buenas relaciones de trabajo entre su personal.
 - ❖ Participa, organiza, evalúa y controla las operaciones diarias de preparación, cocción y acabado de la producción, limpieza, higiene, conservación de los equipos y las instalaciones de cocina.
-
- Diariamente hace los inventarios de insumos y productos.
 - Elabora los requisitos para el área de compras o almacenes tomando en cuenta los siguientes aspectos: inventarios, listas de comensales, notificaciones de eventos a realizarse.
 - Efectúa la solicitud de productos al almacén.
 - Supervisa la calidad de los productos que llegan a la cocina.
 - Interviene en la elaboración del menú junto al Maitre.
 - Inspecciona porciones, guarniciones, limpieza y decoración de los platos.
 - Supervisa la aplicación de normas sanitarias y medidas de seguridad.
 - Colabora en el establecimiento de máximos y mínimos en el almacén de alimentos.
 - Elabora el presupuesto de gastos de la cocina.
 - Supervisa la limpieza de la cocina.
 - Supervisa la calidad de los alimentos que salen a la mesa para ser servidos.
 - Analiza periódicamente los costos reales de la cocina.
 - Elabora fichas técnicas en conjunto con los especialistas de economía.
 - Participa en la elaboración de los programas docentes y la rotación de los estudiantes por las distintas áreas.
 - Sabe actuar en caso de emergencia.

4.4.9. TAREAS DEL COCINERO

a) **Área caliente**

- Opera los fogones y hornos.
- Elabora los diferentes platos registrados en la carta menú.
- Prepara guarniciones.
- Prepara salsas.
- Calienta diariamente salsas y alimentos y los coloca en su lugar.
- Hace corte de vegetales.
- Mantiene siempre limpio el lugar de trabajo y los utensilios.
- Asiste con puntualidad al trabajo.
- Elabora los informes correspondientes del día.
- Ejecuta por designación funciones de ayudante.

b) **Área de carnicería**

- Divide los productos cárnicos.
- Prepara los subproductos para ser utilizados posteriormente.
- Mantiene la higiene necesaria en su local de trabajo.
- Revisa diariamente y responde por los utensilios e instrumentos de trabajo.
- Reporta diariamente al almacén lo elaborado como productos y subproductos.

c) **Proceso de abastecimiento**

Este proceso constituye la base para la materialización exitosa de los restantes elementos utilizados para la elaboración de las comidas.

Tanto el chef como el ayudante de cocina mediante este proceso garantizarán el adecuado funcionamiento del mismo, cumpliendo con las normas en torno al almacenaje, según el tipo del producto, las normas higiénicas sanitarias, etc.

Los alimentos son guardados en almacenes, que comprenden tanto el área destinada a víveres, como las neveras destinadas a la conservación de cárnicos, lácteos, mariscos, etc.; y las asignadas para útiles y materiales. Estos almacenes así mismo, deben contar con los medios de medición de temperatura y cumplir con las condiciones necesarias para que este proceso se pueda ejecutar.

4.4.10. NORMAS PARA MANIPULAR ALIMENTOS

a) Con relación a la higiene personal:

- Correctamente rasurado y peinado.
- Mantener apariencia limpia y pulcra.
- Uñas cortas y limpias.
- Manos limpias (asearlas frecuentemente durante el desempeño de las funciones).
- Evite pasar sus manos por las distintas partes de la cara (boca, nariz, pelo, etc.).
- No trabajar con enfermedades o heridas visibles a los clientes.
- Mantener su dentadura en correcto estado de limpieza y presentación.
- Mantener el calzado limpio y lustrado.
- El uniforme deberá estar limpio y planchado.
- No introducir los dedos en los platos ni en los vasos.
- No fumar durante el servicio.
- Realizarse el chequeo médico sistemático incluyendo la medición de la vista.

b) Con relación a la higiene del puesto:

- Revisar e higienizar el puesto de trabajo (medios, equipos y otros útiles) antes de comenzar a trabajar.
- Realizar la mecánica y pulido al material: platos, insumos, vasos, cubiertos y otros.
- Al terminar de trabajar con cualquier equipo realizar la higienización adecuada.
- En las mesas de trabajo donde se manipulen carnes se debe: Limpiar adecuadamente la superficie al cambio de operaciones; por ejemplo: al manipularse el pollo cuando se concluya se debe limpiar bien la superficie (por la existencia de la salmonera), para que la misma no produzca la contaminación cruzada a otros alimentos.

c) Con relación a la higiene y conservación de los alimentos:

- Siempre que existan las condiciones deben separarse en las neveras los productos lácteos, de los cárnicos y los mariscos.
- En cuanto a la distribución de las carnes en la nevera, si no existen las condiciones de refrigeración individual se debe colocar los productos de la siguiente forma:
 - ❖ Carnes rojas en la parte superior de los estantes.
 - ❖ Pescado y mariscos en la parte baja de los mismos.
 - ❖ Los helados, leche y yogur en neveras separadas.
 - ❖ Las bebidas no se deterioran, aunque los vinos deben conservarse a 15 °C en lugares no húmedos, ni con olores fuertes, así como de forma horizontal para que el corcho permanezca húmedo y en buen estado.
- No se deben conservar las salsas avinagradas en recipientes de acero inoxidable, preferiblemente en recipientes de cristal, ni cucharitas introducidas en las mismas.

- Garantizar el flujo de producción hacia delante evitando retrocesos de productos.

d) Con relación a los desechos:

- Disponer tanques separados para residuos orgánicos y no orgánicos.
- Mantener dichos tanques tapados en el área.
- Posteriormente almacenar los residuos orgánicos en nevera la para su conservación.

4.4.11. PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA EL DESBARASE DE MESA

NORMAS A CUMPLIR

- No se comenzará a desmontar la mesa hasta que todos los comensales hayan terminado, a excepción de que alguno de ellos insinúe lo contrario.
- Las operaciones se realizarán por la derecha del comensal, excepto el plato de pan que se retirará por la izquierda, evitando molestar al cliente.
- Ejecutar el desbarase con cuidado de evitar manchar la ropa de los clientes, y hacer ruido.
- No se levantarán demasiados platos a la vez, es preferible realizar dos viajes.
- El orden del desbarase será el mismo que el del servicio siempre que sea factible.
- El material sucio se depositará en el aparador o se llevará directo a la cocina.
- Las tazas, vajillas menudas y complementos, se retirarán sobre bandejas circulares pequeñas.

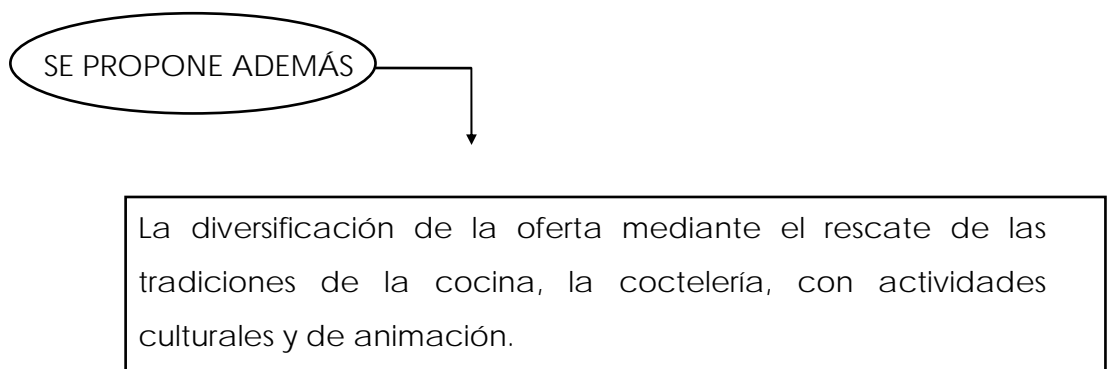
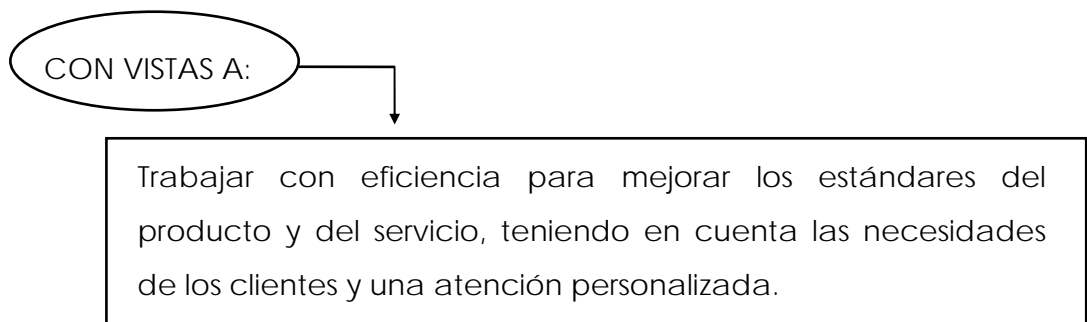
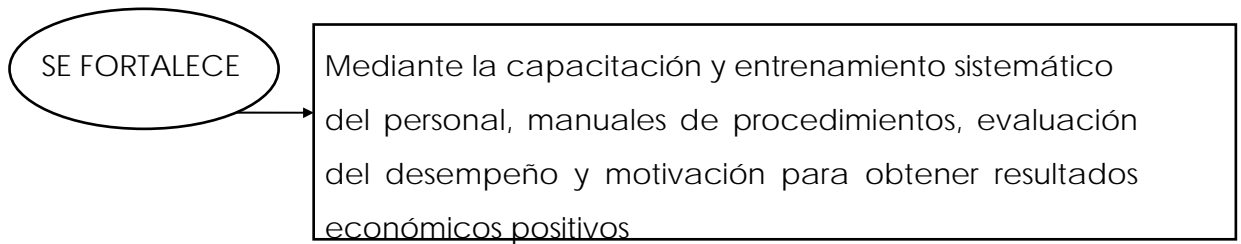
- La cristalería se retirará siempre en bandeja e independientemente de otra vajilla.
- El orden de levantar es: primero vino, segundo café, tercero licor y por último el agua, una vez que el cliente se haya levantado.
- Evite viajes de la cocina al salón con las manos vacías.
- Evite acumular insumos en los aparadores del salón.
- Realizar la remonta de las mesas rápidamente para garantizar un nuevo servicio.

4.4.11.1. MARCAJE DE LAS MESAS: NORMAS

TIPO DE ALIMENTO	SERVICIO
Consomé	En taza: cuchara para consomé o sopa En plato: cuchara sopera a la derecha
Jugos	Sobre plato basé de café con leche y cucharilla para café a la derecha
Entremés	Juego de entrante o entremés
Huevos revueltos o tortillas	Tenedor y cuchillo trincherero
Huevos pasados por agua	Cucharilla para café a la derecha y cuchillo para entremés
Huevos fritos	Cuchillo trincherero a la derecha y tenedor a la izquierda (con salsa adicionar cuchara de postre a la derecha)
Verduras troceadas	Tenedor trincherero a la derecha
Arroces	Tenedor trincherero a la derecha
Paellas	Cuchillo y tenedor
Pastas	En pieza (ravioles) tenedor trincherero a la derecha En tiras (spaguetti) cuchara sopera a la izquierda y tenedor trincherero a la derecha

TIPO DE ALIMENTO	SERVICIO
Pescados	Cubierto para pescado: pala a la derecha y tenedor a la izquierda
Mariscos	Cubiertos para pescados
Coctel de Mariscos	Cucharilla de postre a la izquierda y tenedor de pescado a la derecha o tenedor para mariscos
Asados	Cuchillo para asado a la derecha y tenedor a la izquierda
Caviar y Foic Grass	Cuchillo para entremés a la derecha y tenedor a la izquierda en el caso de terrina se adiciona cucharilla para postre a la Derecha
Espárragos	Tenedor y cuchillo trincherero
Ostras, anguilas y caracoles	Cuchillos especiales para los mismos
Frutas secas	Cuchillo para entremés a la derecha y tenedor a la izquierda
Helados	En copa: Cuchara para postre; en plato: biscuit glasé cuchara de postre a la derecha y tenedor a la izquierda
Tartas y pasteles	Blandos bizcochos: Cuchara para postre a la derecha y tenedor para entremés a la izquierda Hojaldre: Cuchillo para entremés a la derecha y tenedor a la izquierda
Souffles	Cuchara para postre a la derecha y tenedor de entremés a la izquierda
NOTA: en el caso de pollo, se servirá con fingerbowl.	

4.4.12. POLÍTICAS DE CALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE COCINA



4.5. MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD

4.5.1. INTRODUCCIÓN

No cabe duda que la comodidad es la base para la satisfacción de las necesidades de los huéspedes, así como un aliciente para el trabajador del hotel; y el orden y mantenimiento de las instalaciones constituye un factor económico y de imagen para la institución. El avance de la tecnología y los requerimientos cada vez mayores de servicios más adecuados, no son más que necesidades de confort y satisfacción que solo se puede lograr con la prestación de servicios limpios, ordenados, cómodos y seguros.

Parte fundamental del sistema de mantenimiento es la seguridad, y al ser este sistema un conjunto de actividades técnicas que aseguran el funcionamiento permanente de las instalaciones, trata de evitar su deterioro prematuro, soluciona situaciones anormales y sobretodo permite a los usuarios de las instalaciones disponer de un ambiente de seguridad, orden y limpieza.

Como en cualquier lugar, el funcionamiento de los equipos no va a ser siempre el deseado, y mucho menos el previsto; por lo que es necesario contar con los instrumentos básicos para cubrir con las necesidades primordiales y sobre todo para cumplirlas en el menor tiempo requerido con una buena calidad y satisfacción, y sobretodo, que eviten molestias en las personas.

La longitud de este departamento, así como las personas profesionalmente preparadas para el cumplimiento del trabajo, depende totalmente de la amplitud y categoría del establecimiento hotelero; y aunque por lo que hemos visto, la destinación de un área del hotel para este departamento es muy reducido y en otros casos nulo, siempre es necesario que cuando se carezca de este tipo de departamento, contar con los números de empresas destinadas a la prestación del mismo, y contar con los

instrumentos necesarios para cualquier arreglo básico que se necesite hacer.

4.5.2. OBJETIVO PRINCIPAL

Orientar a los hoteleros sobre la importancia que tiene el mantenimiento de los equipos e instalaciones para prevenir y solucionar posibles problemas en la prestación del servicio.

4.5.3. IMPORTANCIA



Foto: Pasillos, Hostal Posada del Ángel

Como todo departamento que conforma un hotel, el de mantenimiento o servicios técnicos es fundamental a la hora de presentarse cualquier tipo de problemas con el funcionamiento de los equipos o instalaciones. Lo que pretendemos es guiar a todos quienes conforman los hoteles familiares, dejando de lado las categorías, para que en el momento que se suscite un problema, éste se lo pueda solucionar de la manera más ágil y eficaz, y

mejor aún, a través de un mantenimiento periódico de los equipos, prevenir circunstancias que perjudiquen la prestación de los servicios.

4.5.4. FUNCIONES PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO MANTENIMIENTO

- Conservar el inmueble.
- Conservar las instalaciones de servicio (luz, agua, desagüe, vapor, energía, gas, entre otras).
- Poner en marcha las instalaciones averiadas.
- Asegurar la ejecución permanente de las diversas actividades que se llevan a cabo en el hotel.

Por lo general, el departamento de mantenimiento o servicios técnicos contará con un responsable para dicho trabajo, el mismo que será una persona profesional y capacitada que sabe el trabajo que hace, y si es necesario, éste contará con ayudantes que así mismo tienen los conocimientos básicos del tema. Las funciones principales del responsable de mantenimiento son:

- Elaborar y cumplir los planes de mantenimiento de equipos e instalaciones de las distintas áreas del Hotel.
- Solucionar o tramitar la solución de eventuales roturas y/o desperfectos de los equipos e instalaciones.
- Controlar el consumo de portadores energéticos e informar sobre posibles fallos de este indicador.
- Cumplir o hacer cumplir lo establecido en cuanto a normas y horarios de funcionamiento de equipos.
- Garantizar el servicio de agua en el hotel, manteniendo un control permanente de la disponibilidad en cisternas, realizando las gestiones pertinentes en caso de afectaciones del servicio de acueducto.
- Establecer relaciones formales, mediante contratos, con entidades vinculadas al mantenimiento, reparación y suministro de

componentes o piezas de repuestos que permitan la localización y adquisición ágil de éstos en casos necesarios.

- Conocer y controlar la existencia de herramientas, productos, piezas y componentes de uso en tareas de mantenimiento en los almacenes de la instalación o manos de los operarios.
- Elaborar las órdenes de trabajo estableciendo las coordinaciones correspondientes con los jefes de las diferentes áreas a las que le presta el servicio, a efecto de control de la actividad y la valoración de la calidad de las reparaciones y otras acciones.
- Tener control de los costos que origina la actividad de mantenimiento.

4.5.5. ÁREAS DE ACTUACIÓN

Las áreas de actuación del departamento de mantenimiento del hotel son las siguientes:

- Equipos y herramientas.
- Almacenes, cocinas y servicios.
- Restaurantes y cafeterías.
- Sistemas de calefacción y de corriente eléctrica.
- Sistemas de agua y refrigeración.
- Sistemas de vapor.
- Instalaciones deportivas.
- Pinturas, pisos y demás áreas del hotel.
- Abastecimientos, materiales, lavanderías, etc.

4.5.6. DOCUMENTOS NECESARIOS EN EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

- Ficha técnica (inventario general del Hotel).
- Plan mensual y anual de servicios técnicos.
- Contratos de servicios técnicos.

- Solicitudes de reparaciones en original y dos copias.
- Consecutivo control diario de órdenes de trabajo realizados.
- Incidencias mensuales de las órdenes de trabajo.
- Solicitudes de materiales para el cumplimiento del plan de mantenimiento.
- Presupuesto mensual y anual de Servicios Técnicos.
- Balance mensual de la actividad de servicios técnicos (Reporte Mensual Técnico Económico).
- Balance Anual de la actividad de servicios técnicos.
- Libro de Incidencias del Servicio Técnico.

4.5.7. PRESUPUESTO

Es la base financiera que permite la ejecución del plan de mantenimiento, el mismo que se hace para todo un año, y mensualmente se analiza el porcentaje de cumplimiento y que está directamente relacionado con el nivel de ingreso y liquidez de la instalación. Es así que a medida en que se comporten los ingresos presupuestados en las cuentas de la instalación, se comportara el gasto del presupuesto de mantenimiento, y es tarea del jefe de mantenimiento hacer un análisis de todos los equipos o áreas a los que se les había previsto el mantenimiento preventivo, para tener un orden de prioridad en dependencia de roturas más frecuentes, áreas más críticas, etc.

Para poder realizar la confección de este presupuesto es necesario tener actualizado la ficha técnica que contiene el inventario general del hotel y que recoge:

- Equipamiento con sus datos técnicos y materiales de reparación.
- La parte civil que comprende: área y tipo de carpintería; área y características de las habitaciones, baños, áreas comunes y áreas de servicios.
- Extensiones de áreas verdes.

Con la ficha técnica actualizada se realiza un Plan de Mantenimiento que establece el ciclo de trabajo a realizar en estas áreas en un año. Este plan en valores monetarios es lo que constituye el presupuesto e incluye:

- Materiales.
- Salarios.
- Servicios contratados.

Es de suma responsabilidad el hacer el presupuesto anual de gastos de mantenimiento de la instalación, así como el análisis mensual de cumplimiento del mismo, teniendo un control total de cada gasto hecho mensualmente, y para garantizar el buen estado de los equipos e instalaciones, así como ayudar en la economía de la empresa.

4.5.8. PLAN ANUAL DE MANTENIMIENTO

1. Se tiene que tener confeccionada la ficha técnica y en caso de no estar confeccionada se deben utilizar los inventarios existentes.
2. Definir los trabajos a ejecutarse en las diferentes especialidades y con qué frecuencia se realizarán.
3. Hacer un análisis de fuerza de trabajo con que cuenta la instalación (número, experiencia, potencialidades, y dedicación del trabajo).
4. Definir cuales actividades pueden ser desarrolladas por el personal de servicios técnicos de la instalación. Siempre al ejecutar un trabajo por los empleados, tiene que ser más eficiente que el solicitado a una unidad que preste este servicio.

5. Las actividades que no sean posible la ejecución con el personal del hotel, es necesario definir con quién se realizará (para poder seleccionar un serviciador, es imprescindible saber la capacidad de acometer los trabajos con la calidad, en el tiempo y la garantía que necesita una instalación turística).
6. Es necesario hacer contratos de servicios técnicos con todos los servidores, lo que permitirá una mayor garantía del servicio (es imprescindible definir las obligaciones de ambos y poner las penalidades ante posibles incumplimiento de las partes).
7. Definido quienes ejecutarán los trabajos y las frecuencias, se procederá a realizar los planes mensuales, lo cual permitirá tener una idea más real de los trabajos a ejecutar.
8. Con el plan mensual se determinarán los materiales necesarios para su ejecución (tener en cuenta lo almacenado y la capacidad de compras de la instalación).
9. Es necesario ajustar el plan propuesto, al presupuesto con que cuenta la instalación, señalándose los trabajos que no podrán ejecutarse por estar por encima del presupuesto; o del dinero no utilizado por estar el plan por debajo de lo presupuestado.

Este sistema ha sido diseñado para mantener todas las áreas de la instalación en perfecto estado físico, dando una atención especial al mantenimiento preventivo de habitaciones. Se sugiere una periodicidad trimestral en el mantenimiento de las habitaciones.

4.5.9. TIPOS DE MANTENIMIENTO

Para lograr un mantenimiento eficaz de acuerdo con la diversidad de actividades que tiene un hotel, se deben considerar dos tipos de mantenimiento, el preventivo y el correctivo.

4.5.9.1. MANTENIMIENTO PREVENTIVO

Es aquel que busca prevenir fallas y cualquier tipo de condiciones que sean peligrosas, a fin de mantener permanentemente en perfecto estado el funcionamiento de las instalaciones y equipos del hotel. Las actividades principales de este tipo de mantenimiento son:

- Asegurar el funcionamiento del hotel.
- Conservar los equipos e instalaciones.
- Evitar deterioros permanentes.
- Evitar riesgos de accidentes laborales.
- Reducir los costos de operaciones.

OPERACIONES PERIÓDICAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO:

a) Mantenimiento preventivo a habitaciones

1. Aire Acondicionado, Refrigeradores y Ventiladores.

- a. Limpieza de la careta o rejilla.
- b. Chequear control de temperatura.
- c. Limpieza a la instalación del filtro de aire.
- d. Corregir vibraciones y ruidos.
- e. Revisar y ajustar termostatos de los refrigeradores.
- f. Revisar, limpiar y lubricar los ventiladores.

2. Sistema Eléctrico.

- a. Revisar tapas eclécticas.
- b. Revisar luminarias.
- c. Revisar instalaciones eléctricas.
- d. Revisar equipos eléctricos y electrodomésticos.
- e. Ajustar sistemas de tierra.

3. Sistema Hidráulico Sanitario.

- a. Ajustar asiento y revisar funcionamiento de taza sanitaria.
- b. Revisar, lubricar y cambiar zapatillas a los grifos.
- c. Revisar el comportamiento del agua caliente.
- d. Revisar duchas, lavamanos, tragantes, bañeras.
- e. Revisar accesorios del baño.

4. Decoración.

- a. Revisar y retocar pisos, paredes y techos.
- b. Revisar el estado de los elementos decorativos.
- c. Revisar y retocar la pintura de la habitación.
- d. Reportar la presencia de vectores.

5. Carpintería.

- a. Revisar puertas, marcos y ventanas.
- b. Revisar entrepaños.
- c. Revisar, limpiar, lubricar y ajustar los brazos hidráulicos.
- d. Revisar gavetas y tiradores.
- e. Revisar patas de cama.

- f. Revisar y retocar muebles (sillas , mesas)
- g. Revisar closet y armarios.
- h. Limpiar y lubricar herrajes de carpintería (bisagras etc.).
- i. Revisar, cambiar y lubricar manipuladores de ventanas.

6. Cerrajería.

- a. Revisar, limpiar y lubricar picaportes.
- b. Revisar topes de puertas.

7. Otros.

- a. Verificar funcionamiento de los televisores, radios, etc.
- b. Verificar conexiones eléctricas.
- c. Revisar teléfono.
- d. Revisar tarjeta de evacuación.
- e. Destapar y revisar desagües de terrazas.
- f. Limpiar acrílicos de lámparas.
- g. Revisar cortineros.
- h. Reportar espejos manchados o rotos.
- i. Chequear cortinero de baño.
- j. Revisar y reportar vidrios rotos.

b) Mantenimiento preventivo a equipos

El concepto de mantenimiento preventivo que tratamos de dar a conocer, debe entenderse como la función constante y permanente del personal específicamente indicado para este objetivo, tendiente a eliminar el mantenimiento imprevisto.

De esta función que básicamente consiste en la inspección, limpieza, pintura, lubricación y ajuste, se deriva un diagnóstico que permita evitar roturas mayores que a diferencia del mantenimiento correctivo (imprevisto) es menos costoso y no representa interrupción del servicio.

El inicio de un programa de mantenimiento preventivo, debe contar con el registro de equipamiento, donde se establezcan las características más generales del equipo: ubicación, marca, serie, modelo, fecha de compra, costo, así como todo trabajo que se le realice al mismo, ya sea diario, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral, o anual; así como los materiales empleados en su mantenimiento, comenzando este registro por los equipos más costosos.

Debe establecerse un registro o expediente de cada equipo donde se reflejen los datos anteriores, el equipo de trabajo y fecha que se realiza al mismo (limpieza, inspección, lubricación, ajuste, reemplazo de partes etc.) un ejemplo a seguir puede ser el siguiente formato:

FECHA ACTUAL:	
NOMBRE DEL EQUIPO:	FECHA DE COMPRA:
UBICACIÓN:	COSTO:
MARCA:	TRABAJOS REALIZADOS:
SERIE:	TRABAJOS A REALIZAR:
MODELO:	EJECUTADO POR:
SELLO DE FABRICACIÓN:	FIRMA:

4.5.9.2. MANTENIMIENTO CORRECTIVO

Lo que busca este tipo de mantenimiento como su nombre lo dice, es la corrección de averías de mayor grado, para así poner en marcha la instalación o los sistemas, y equipos hoteleros, como consecuencia de problemas originados por falta de mantenimiento preventivo; por causas inherentes a la vida de los equipos e instalaciones, o por accidentes fortuitos.

La característica esencial es reactivar el servicio urgentemente y satisfacer las necesidades imperiosas de uso; además se debe tener en cuenta que este tipo de mantenimiento ha de tender a ejecutar sus tareas en el menor tiempo posible y a costos menores.

Principales actividades del sistema de mantenimiento correctivo

- Ajustes internos de las partes de sistemas y equipos.
- Reparación de desperfectos.
- Sustitución de elementos y componentes de equipos y sistemas.
- Reacondicionamiento de sistemas (agua, luz, etc.).
- Reconversión y recuperación de elementos para otros fines de uso.
- Trabajos nuevos ante la demanda de nuevas instalaciones o ampliaciones.

Además debe tener en cuenta el control de calidad de los materiales, elementos, piezas, etc.; que se utilizarán con el fin de asegurar una buena reparación y en el menor tiempo posible.

4.5.10. ORGANIZACIÓN GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

La importancia del sistema de mantenimiento está directamente ligada al avance tecnológico y de la cada vez mayor exigencia de bienestar de los huéspedes. Su organización debe obedecer a la optimización de los medios de servicios del hotel, al equilibrio entre las tareas de mantenimiento y las de servicio; al tipo y características del hotel y su dimensión; a la magnitud de actividades, tareas y diversificación de los equipos; y a la conceptualización administrativa de la organización.

La organización de un departamento central que se encargue de planificar y controlar el mantenimiento a nivel global, permite el apoyo logístico y técnico del sistema hotelero, lo cual facilita el apoyo en las tareas de mantenimiento preventivo y correctivo. Paralelo a este departamento central se puede determinar una organización de ubicación, de acuerdo con las actividades en las diversas áreas del hotel; sólo si la dimensión del hotel es extensa.

4.5.11. FONDO PARA MANTENIMIENTO

Este es un dinero que se encuentra en manos de la instalación, es el que se fija por epígrafes en el presupuesto. Su función principal es resolver problemas imprevistos que puedan de alguna manera afectar el funcionamiento de la instalación, puede usarse para reponer o reparar equipos del departamento y que sean de primera utilidad en la instalación, es decir que afecte cualquier servicio del hotel.

4.5.12. CONTROL DE MANTENIMIENTO

1. Orden de trabajo

Tanto en mantenimientos preventivos a equipos, como a la instalación, imprevistos o emergencias tienen como su centro la realización de una orden de trabajo, que reporte los trabajos realizados, todo bajo la necesaria supervisión y autorización.

2. Reporte técnico mensual económico

Este reporte constituye un resumen mensual de la actividad de mantenimiento, los valores del mismo permitirán mediante índices realizar una valoración técnica y económica de la actividad. Por otra parte constituye una retroalimentación al plan de mantenimiento confeccionado, así como al presupuesto para su materialización.

Así también debe hacerse un resumen del número de trabajos preventivos e imprevistos realizados en el mes, y una breve descripción y valoración de los mismos, destacando los gastos ocasionados.

3. Índice de Mantenimiento

Este informe significa realizar una lista que indique todo lo que el departamento de mantenimiento implica, como lo es:

- Gastos de mantenimiento vs. Ingresos.
- Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento.
- Habitaciones fuera de orden vs. El total de habitaciones.
- Imprevistos vs. el Total de operaciones de mantenimiento.

4.4.13. SISTEMA DE SEGURIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN HOTELERA

La seguridad en las organizaciones constituye un factor clave de apoyo en la administración. El concepto de seguridad incluye la seguridad física de la instalación, la protección y el control de la propiedad, la seguridad del personal y de los huéspedes, así también la seguridad de las pertenencias individuales, y la supervisión de personas y servicios. De esta forma la seguridad no es más que un conjunto de medidas destinadas a proporcionar bienestar y seguridad a los huéspedes y a sus pertenencias, minimizando los posibles riesgos debidos a condiciones inseguras de la instalación; a la eliminación de actos inseguros que sean ocasionados por el personal del hotel o por los propios huéspedes; así como a afrontar situaciones negativas del entorno ocasionadas por crímenes, desastres naturales, desórdenes civiles, entre otros.

A menudo se ha escuchado de incendios y accidentes en instalaciones hoteleras, y todo esto se encuentra relacionado con el buen funcionamiento e imagen del hotel. Al hablar de seguridad no sólo se trata de tomar medidas contra incendios y seguros para la empresa; este tema es mucho más complejo y profundo que necesita de más atención e importancia, por lo que la necesidad de la seguridad dentro del hotel radica principalmente en:

- a) La expansión hotelera, con sus consecuentes mecanismos de diversificación tecnológica, lo que obliga a un mayor conocimiento y alta especialización.
- b) El trabajador pertenece a un sistema organizado y, por tanto, se ampara en una seguridad personal que lo defienda de cualquier riesgo.
- c) Reducir la frecuencia de accidentes y sus lesiones, negativas tanto para el personal como para los usuarios.
- d) Incrementar la moral de los propios trabajadores.
- e) Mantener una buena imagen del hotel.

- f) Confianza del usuario acerca de la seguridad que brinda la instalación.
- g) Organizar y planear un programa de seguridad integral.
- h) Reducir costos por accidentes.
- i) Integrar y coordinar la seguridad en el marco de las actividades.
- j) Incrementar la rentabilidad de la instalación como resultado de un plan de seguridad bien llevado.

4.4.13.1 OBJETIVOS DE LA SEGURIDAD HOTELERA

El objetivo principal es el minimizar los posibles riesgos y desastres que ocasionen accidentes personales y deterioro de la instalación, y como objetivos secundarios tenemos:

- Considerar la seguridad como una tarea permanente que requiere personal especializado y debidamente apoyado por la gerencia.
- Proporcionar seguridad en las instalaciones, tanto externa como interna.
- Preparar al personal y concientizarlo acerca de la importancia de la seguridad.
- Mantener un perfecto estado de orden, limpieza e higiene.
- Controlar los riesgos propios de la actividad hotelera.
- Descubrir y eliminar, o neutralizar las causas principales de los accidentes.

4.4.13.2. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD

La conformación de un departamento de seguridad dentro de un hotel depende de muchos factores, entre los cuales tenemos:

- La dimensión del hotel.
- El tamaño del departamento.
- Las facilidades y el equipo con el que se cuenta.
- Las actividades a realizar.
- Los aspectos vulnerables de la seguridad.

- La clasificación e imagen del hotel.
- Las instalaciones y sus vulnerabilidades respecto a la seguridad.
- El entorno y ambiente (características de la población, del mercado turístico, del nivel de turismo receptivo, etc.)

4.4.13.3. ACCIDENTES LABORALES Y DE RIESGO

Este tipo de accidentes obedecen a dos causas clásicas, que son las condiciones inseguras y a los actos inseguros:

Condiciones inseguras: son situaciones riesgosas que conllevan un peligro potencial, como pueden ser los malos diseños de máquinas, construcciones deficientes, falta de orden e higiene, malas distribuciones de herramientas y almacenes, un equivocado uso de los medios de que se disponen, y la falta de higiene ambiental.

Actos inseguros: Son los que obedecen a los actos y actitudes del individuo. Son resultado de una serie de situaciones inherentes a la persona, como hábitos, costumbres y falta de conciencia acerca de la importancia de la seguridad; y otros a aspectos psicológicos como el temperamento, el carácter y una conducta conflictiva, así como problemas motivacionales, que son consecuencia del ambiente en que se desarrolla el individuo, conflictos familiares, sociales y/o laborales.

Accidentes de los usuarios

Un huésped en un hotel se encuentra expuesto a un accidente debido a:

- a) Condiciones de seguridad que presenta la instalación y que obedece a un mal mantenimiento de la misma, y al incumplimiento de normas de seguridad por parte de los responsables del hotel.
- b) Actos inseguros de los empleados y trabajadores del hotel.

- c) Situaciones de riesgo externas, originadas por elementos extraños a la instalación, que pueden causar roturas de cristales, intoxicación por provisión de alimentos en mal estado, violencia de personas ajenas al hotel, etc.
- d) Falta de protección de los medios y equipos con que cuenta la instalación.

Así también existen daños corporales que tanto en los huéspedes como en los trabajadores pueden ocasionarse a causa de:

- Pérdida de equilibrio debido a un obstáculo que se encuentre en el recorrido.
- Resbaladuras debido a que el piso se encuentra mojado o encerado.
- Golpes en la cabeza debido a puertas y obstáculos bajos. Si no se pueden evitar lo mejor es señalizar.
- Heridas que pueden producirse por piezas salientes que estorban los movimientos o que se encuentran mal ubicadas.
- Quemaduras por la electricidad, al existir cables descubiertos o tomacorrientes en mal estado.
- Caídas de las escaleras al no existir barandillas o agarraderas.
- Ruido, que causa daños al oído, incrementando la tensión emocional.
- Mucha luz, o luz viva que puede causar ceguera momentánea.
- Sustancias tóxicas para la piel o que por reacción química generan gases tóxicos nocivos para la salud.
- Las temperaturas altas o bajas, así como los materiales fríos o calientes, son peligrosos.
- Esfuerzo físico exagerado al levantar mucho peso, que puede ocasionar alguna lesión o la caída del peso sobre los dedos o pies.
- Explosión e incendio debido a un cortocircuito, al mal manejo de equipos, u otros.

4.4.13.4. PERFIL DE LA SEGURIDAD

- Seguridad física del personal de planta y del usuario; evitar cualquier accidente dentro de la instalación que vaya en contra de la integridad del individuo.
- Seguridad biológica del personal de planta y del usuario; evitando cualquier elemento contaminante que produzca deterioro en la salud.
- Protección de las pertenencias de los usuarios; evitando pérdidas de prendas o deterioro de equipaje.
- Protección de dinero y joyas de los usuarios.
- Seguridad contra incendios para el personal y usuarios.
- Seguridad de la instalación; proporcionando todos los sistemas de seguridad en los diferentes servicios y áreas del hotel.
- Seguridad externa contra posibles asaltos, incursiones y robos por parte de personas ajenas a la instalación.
- Seguridad y orden interno, rondando pasillos, cuartos de estar y ambientes en general; y observar actividades sospechosas de trabajadores y usuarios.
- Tranquilidad y orden; impedir la entrada de visitantes o viajeros indeseables, así como de personas sospechosas.
- Cumplimiento de normas; acerca de todo lo referente a la seguridad, como métodos, orden, silencio, etc.

- Control interno y externo del personal; observar y controlar personas que entren y salgan ajenas al hotel.
- Capacitación del personal; referente al sistema de seguridad, y de la honorabilidad.
- Seguridad en los eventos, ya sea dentro o fuera de éstos.
- Seguridad en los estacionamientos; proporcionar vigilancia y seguridad contra robos, o posibles accidentes dentro del área de estacionamiento.
- Seguridad en los servicios; investigando la mala prestación de los mismos dentro de los diferentes departamentos, y bajo el parámetro de higiene.
- Seguridad de almacenes; evitar la fuga de objetos y artículos, así como proporcionar la aplicación de técnicas de almacenaje.
- Seguridad en los alimentos; revisar todos los artículos comestibles, así como su preparación y distribución, condicionados con normas de higiene estrictas.
- Seguridad de archivos y documentos; con el fin de evitar el robo o pérdida de información valiosa.
- Colaboración con las autoridades; facilitando el arresto de personas que se hallen al margen de la ley, así como coordinando aspectos de seguridad nacional.
- Inspecciones de seguridad en las instalaciones, de preferencia de forma permanente.

- Accidentes; investigar las causas y motivos.
- Reportes; de forma completa relativos a los accidentes ocurridos, y dar las recomendaciones para su control y corrección.

4.5.13.5. MEDIDAS DE PREVENCIÓN

Las medidas de prevención que presentamos a continuación obedecen a cuatro tipos de criterios: técnico, legislativo, médico y administrativo:

Medidas de tipo técnico:

- Emplear un diseño antes de construir un ambiente.
- Sustituir el equipo y las herramientas por otros más seguros.
- Organizar nuevos procedimientos técnicos.
- Mantener el equipo.
- Utilizar dispositivos de seguridad eficaces.
- Adoptar medidas técnicas de almacenamiento de materiales y herramientas.
- Describir tareas y sus técnicas de ejecución.

Medidas de tipo legislativo:

- Reglamentar acerca de las disposiciones de seguridad.
- Establecer disposiciones legales de control de eficacia de las medidas de protección y prevención.
- Establecer responsabilidades.
- Obligar a los trabajadores a observar los reglamentos de seguridad.
- Reglamentar el trabajo y sus horarios.
- Fijar disposiciones acerca de la obligatoriedad de la protección necesaria en equipos y herramientas.
- Cumplir las disposiciones legales del estado al respecto.

Medidas de tipo médico:

- Disponer de ciertos ambientes y equipos para evitar la contaminación del medio.
- Mejorar las condiciones ambientales, iluminación, aeración, disminución de ruidos, entre otros.
- Establecer medidas de higiene personal.
- Equipar a los trabajadores con medios personales de protección.
- Investigar las causas de enfermedades.
- Hacer examen previo al ingreso de la empresa.
- Instalar elementos de seguridad permanente y de primeros auxilios.

Medidas administrativas:

- Hacer una inspección periódica de los lugares de trabajo a fin de determinar deficiencias.
- Realizar estudios de tipo ergonómico (técnicos y médicos).
- Disponer de un eficaz sistema de información.
- Educar y entrenar al personal acerca de la seguridad contra accidentes.
- Delimitar tareas y responsabilidades.
- Realizar un estudio de seguridad de la empresa, el cual se debe revisar y actualizar cada vez que surjan cambios importantes en la estructura.

No cabe duda que la implementación de un sistema de seguridad permanente dentro de una institución hotelera sería algo que beneficiaría a todos los involucrados con la misma, y lo que presentamos fue solo una síntesis de los aspectos más importantes que debe conocer el hotelero, ya que este tema es muy amplio y complejo, pero merecedor de estudio y aplicación.

4.6. MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

4.6.1. INTRODUCCIÓN

La Calidad de un servicio constituye para toda Organización el único camino que conduce a la supervivencia, es por eso que en el mundo competitivo de hoy, un producto o servicio sin calidad está destinado a desaparecer, o al menos, a perder cada día más la preferencia de la clientela. Es por esta razón que vimos la importancia de penetrar en el mundo de la calidad ya que constituye un asunto vital, y sin ello sería imposible avanzar hacia metas superiores.

Los clientes de hoy son personas más informadas y exigentes, perciben afectos y defectos, son capaces de emitir juicios, de determinar calidades. Más aún, son personas que están en condiciones de valorar su propia experiencia a través de sus pensamientos, sentimientos y su participación activa.

El servicio es el punto débil del producto hotelero en el Ecuador, quizás esto radique en muchos factores, pero el más seguro es que los hoteleros no se encuentran preparados para brindar un servicio a la medida de un cliente de calidad, es decir, de turistas que saben apreciar los servicios cuando se entregan con un alto grado de profesionalidad. La costumbre de atender turistas nacionales y de fronteras que son poco exigentes en estos detalles, ha creado el hábito de trabajar sin muchas exigencias y con estilos tradicionales que sólo hacen cada día estar más lejos de las exigencias del mercado europeo y norteamericano, por no decir del asiático.

La Excelencia en el Servicio, más que un concepto y un bello slogan, es una filosofía que debe guiar a la empresa. Para alcanzarla se requiere de la firme voluntad y el compromiso de todos quienes conforman la Organización. De otra manera, los esfuerzos en tal sentido resultarán infructuosos.

4.6.2. OBJETIVO PRINCIPAL

Adoptar una estrategia integral de mejoramiento y desarrollo del servicio, en la cual el entrenamiento del personal de las distintas áreas de trabajo, se constituya en la principal herramienta de servicio para el logro de los fines.

4.6.3. IMPORTANCIA



Foto: Recepción, Hotel Conquistador

Si pensamos en lo que los clientes mencionan como factores determinantes en la elección de un hotel, veremos que lo que los clientes buscan no es solo una habitación, sino una verdadera experiencia, que les provea de sensaciones y recuerdos que les resulten interesantes e innovadores. Visto así, todo parece indicar que el negocio de hoteles no es sólo vender el servicio de alojamiento, sino diseñar y crear gratas y/o novedosas experiencias para los clientes.

Es así que la importancia radica en prestar un buen servicio y de calidad, en donde la satisfacción del cliente es la prioridad; y en donde las personas que conforman un hotel sean personas especiales, con grandes habilidades operativas que les permitan seguir procedimientos y realizar sus operaciones en forma eficiente y confiable, y con grandes habilidades relacionales que

les ayuden a relacionarse bien con sus clientes y con sus propios compañeros de trabajo; siempre y cuando no confundan sus roles y desempeñen otro tipo de trabajo para el cual han sido destinados. Lo ideal es tener la idea clara de cuál es su rol de desempeño en la empresa y dedicarse cien por ciento al desarrollo de calidad del mismo.

4.6.4. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO AL CLIENTE

Un trabajo de calidad en el Hotel debe garantizar:

- Satisfacción integral de las necesidades del cliente.
- Trabajar en equipo.
- Lograr una comunicación Multidireccional.
- Anticiparse activamente a las necesidades de los clientes.
- Manejar con eficiencia los conflictos que se presenten con los clientes.
- Tener el compromiso profesional ante lo que se oferta.
- Desarrollar el pensamiento empático para las relaciones con los clientes.
- Mantener una actitud positiva en todo momento, aceptando las reclamaciones u observaciones de los clientes como oportunidades para hacer mejor las cosas.
- Establecer una cultura de servicio de manera sistemática.

a) LA GERENCIA DEL HOTEL

- Definiendo las estrategias del negocio.
- Estableciendo políticas claras.
- Impartiendo instrucciones y procedimientos bien definidos.
- Proporcionando espacios adecuados para la capacitación permanente.

b) MANDOS INTERMEDIOS

- Estimulando cada uno en su sector, la aplicación correcta de las estrategias y políticas planteadas.
- Motivando al personal a su cargo, y reforzando las conductas del servicio.
- Haciendo llegar a la Dirección, información sobre la marcha del negocio, niveles de satisfacción de los huéspedes, sugerencias y quejas.

c) PERSONAL DE LÍNEA

- Aplicando correctamente la política de servicio establecida por el hotel.
- Haciendo llegar a sus superiores los comentarios y situaciones generada en la relación con los huéspedes.
- Estando abiertos a la capacitación continua que se ha establecido en el hotel.

d) LEALTAD DEL CLIENTE O LEALTAD DE LA EMPRESA.

Mucho se habla de la necesidad de lograr la lealtad del cliente:

- Sin embargo, se debe afrontar que el huésped no es leal a un Hotel; en realidad el huésped es leal a sí mismo, a sus propios intereses y necesidades.
- Es el hotel quien debe ser leal a las necesidades y expectativas del huésped, y como las exigencias de éste son cada vez mayores y sus gustos van cambiando, la lealtad de la empresa se manifiesta en las acciones que implementan tanto para satisfacer las exigencias del mercado, como para adaptarse a los cambios que se generan en las necesidades del consumidor.

4.6.5. PROGRAMA DE CALIDAD EN EL HOTEL

La implementación de un programa de calidad en el hotel reporta grandes beneficios cuando no se brinda una satisfactoria calidad en la prestación del servicio. Las consecuencias serán altos costos, los cuales son costos ocultos que como un enemigo en permanente acecho, van minando el negocio, carcomiendo sus bases ante la mirada desprevenida de los responsables de la empresa.

Si se observa con mirada analítica el funcionamiento de un hotel es posible que podamos detectar dichas consecuencias:

- Disminución del número de reservaciones.
- Falta de huéspedes repetitivos.
- Cancelación de las reservaciones.
- Demora y lentitud en los servicios.
- Quejas y reclamos de los huéspedes.
- Discusiones entre distintos departamentos del hotel.
- Desperdicios o pérdidas de insumos.
- Llamadas a áreas del hotel solicitando elementos que tendrían que estar en la habitación.

4.6.6. LA IMAGEN DEL HOTEL

A través de cada una de sus acciones, el hotel va proyectando una imagen y esa imagen va tomando forma en la mente del huésped. Cada vez que el huésped se relaciona con el hotel, se produce lo que llamaremos un contacto significativo, es decir, el momento de la verdad es donde interactúan los elementos integradores de la servucción: Cliente, Soporte Físico y Personal de Contacto.

En el contacto significativo, el huésped recibe un mensaje al que le otorga un significado y se forma una determinada imagen del lugar, imagen que determinará sus contactos futuros con el hotel. Estos contactos significativos se producen aún sin la presencia física del huésped en el hotel, como lo son:

- Los comentarios de un amigo.
- Un folleto o publicidad del hotel.
- Una llamada telefónica.
- Una sugerencia de la Agencia de Viajes
- Una consulta a través de la página Web.

Y por supuesto que están los contactos significativos derivados de la experiencia personal, de la vivencia del huésped dentro del hotel, cuando finalmente se ha decidido a ir y se dispone a probar en forma personal el servicio de ese hotel.

Un hotel interesado en su permanencia y crecimiento, analiza todos los contactos que establece con sus clientes, buscando las mejores alternativas para que cada contacto, este cargado de un significado positivo.

4.6.7. TIPOS DE SERVICIOS EN ATENCIÓN AL CLIENTE

El turismo es una de las actividades económicas que más ha crecido en las últimas décadas. En muchos países constituye la principal fuente de ingreso y de ofertas de puestos de trabajo.

La hotelería es uno de los pilares fundamentales de este sistema, el hotel es una de las empresas de servicios turísticos que tiene un significativo rol para que cada turista viva una experiencia memorable. El servicio se brinda a través de distintos niveles de contacto con el huésped.

4.6.7.1. SERVICIO CARA A CARA

La relación es directa; frente al huésped. Los que trabajan en esta línea, son la cara visible del hotel: hablan, preguntan, informan, acompañan, sugieren, venden. En la prestación de un servicio cara a cara, cobran especial relevancia todas aquellas habilidades vinculadas con las relaciones interpersonales: comunicación multidireccional, manejo eficiente de los conflictos, pensamiento empático, entre otros:

- **El Recepcionista**, durante el proceso de bienvenida, despedida y registro del Huésped.
- **El Botones**, ofreciendo la más cálida bienvenida, mientras ayuda a los huéspedes con sus pertenencias; e informa sobre las comodidades de la habitación, los servicios del hotel, y sobre el entorno.
- **La Camarera**, brinda la información que solicite el huésped de la habitación, del hotel y del entorno.
- **Los Meseros (as)**, convierten el momento del desayuno, comida o cena en una experiencia altamente satisfactoria.

4.6.7.2. SERVICIO SEMI-DIRECTO

El Contacto se produce a través de medios de comunicación: teléfono, fax, o a través de los bienes del huésped y de los bienes del hotel que utiliza el huésped. Todos deben hacer un gran esfuerzo por personalizar la relación, reconocer y satisfacer las necesidades y expectativas del huésped.

- **Camarera de habitación**, arreglando la habitación y poniendo especial cuidado en las pertenencias del huésped. Observando con ojo supervisor cada ángulo de la habitación para encontrar el detalle que puede estropear la calidad de la terminación del trabajo para su entrega al cliente.

- **Botones**, Tratando con delicadeza el equipaje, y con cortesía a los huéspedes.
- **Personal de cocina**, Elaborando deliciosos platos para el deleite del huésped y cuidando durante todo el proceso de elaboración la higiene necesaria.
- **Personal de mantenimiento**, Esforzándose para que todos los equipos funcionen correctamente.

4.6.7.3. SERVICIO INDIRECTO

Se encarga de proporcionar el apoyo necesario al resto del hotel para que todo funcione correctamente. Es aquel servicio cuya presencia, el huésped no lo percibe, pero sin cuyo trabajo sería imposible brindar un servicio de calidad.

- Departamento de Recursos Humanos.
- Compras.
- Marketing.
- Seguridad.
- Almacenes.
- Administración y Contabilidad.

4.6.8. ACTITUDES DE UN BUEN PROFESIONAL DE LOS SERVICIOS EN UN HOTEL

La imagen del auténtico profesional que trabaja en un hotel se compone de:

1.- PRESENCIA IMPECABLE

Comprende una adecuada higiene y uniformidad correcta, una cuidadosa higiene personal que supone esencialmente lo siguiente: aliento fresco, maquillaje discreto (mujeres) y bien afeitados (hombres), cabello limpio y

cuidado, dientes limpios, empleo de los desodorantes y evitar perfumes intensos, baño diario, manos limpias, uñas limpias y cortas en el caso de los hombres y pies cuidados.

Lo anterior se complementa con la uniformidad correcta basada en el uso del uniforme siempre completo, bien limpio, y planchado, evitando joyas aparatosas y adornos innecesarios, con los zapatos limpios y de uniforme.

2.- COMPORTAMIENTO CORRECTO

Un comportamiento correcto significa, sobre todo, ser atento y mantener una actitud positiva entre el trabajo y los clientes. Además que una postura, una mirada, un gesto, pueden ser más elocuentes que todo discurso de palabras. Unos brazos cruzados o una mirada ausente indican claramente despreocupación o indiferencia.

Se debe tener mucho cuidado en no cometer los siguientes errores:

- No saludar, olvidarse de sonreír, no dar las gracias.
- Gritar.
- Discusiones entre el personal.
- Postura indolente o "cansada". (Apoyarse en el mostrador, tener los brazos cruzados, dar la espalda, etc.).
- Cuando se presenta una queja, echar la culpa a otro departamento.
- Agrupamiento de personal.
- Fumar, mascar chicles, comer, beber.
- Atender al cliente sentado.
- Abandonar al cliente o hacerle esperar innecesariamente.
- Ademanos y gestos.
- Comentarios inadecuados.
- No ser discreto.
- Exceso de cortesía: impertinencia.
- Arreglarse en público.

Todos estos fallos del comportamiento pueden y deben evitarse ya que todos causan un mal efecto. No obstante, unos son más frecuentes que otros, y algunos más fáciles de evitar, con tal que se ponga algo de interés en entregar lo mejor en el momento de servir a un cliente.

4.6.9. 10 REGLAS DE ORO PARA EL COMPORTAMIENTO POSITIVO

1. Amabilidad y cortesía.
2. Atención rápida.
3. Escuchar con atención.
4. Estar informado.
5. Dar todas las explicaciones que sean necesarias.
6. Tono de voz amable.
7. Dar las gracias.
8. Atención personalizada.
9. Prestar atención a todo lo que diga el cliente.
10. Mantener un rostro agradable, con una expresión de sonrisa cuando se encuentre frente al cliente.

4.6.10. CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA UN DESEMPEÑO EFICAZ DEL TRABAJO

- **PROFESIONALES:** Son los conocimientos básicos necesarios de la empresa, de la competencia e internos del hotel y por otra parte, el conocimiento profundo de las funciones que desempeña, así como las técnicas y procedimientos para su realización.
- **DE LA EMPRESA:** Son los conocimientos que tienen relación con los cargos los cargos Directivos de primer nivel, la ubicación de sus oficinas y la misión de la misma.
- **DE LA COMPETENCIA:** Son todos aquellos conocimientos sobre la Información actualizada de los hoteles de la competencia en cuanto a nombre, ubicación, categoría, precios, ocupación, equipo directivo y servicios que prestan.

- **INTERNO:** Conocimiento de la dirección y mandos de los departamentos, en cuanto a nombres y apellidos, y horario habitual de permanencia en el hotel; y del servicio de alojamiento en cuanto a cantidad, tipos, precios, ubicación y peculiaridades de las habitaciones; precios, horarios y peculiaridades de los servicios, y ubicación de los diferentes departamentos. La ficha técnica del hotel con la descripción de los servicios y facilidades será de gran utilidad para el conocimiento del mismo, así como de la información que mediante ella se ofrece del hotel desde el punto de vista comercial.
- **TÉCNICOS NECESARIOS:** Significa conocer los objetivos del departamento, la organización y distribución del trabajo. , Así como propiamente el conocimiento profundo de las funciones del departamento definidas en el esquema general de operaciones, y la interrelación entre cada una de ellas, así como las técnicas y procedimientos establecidos para su realización.

4.6.11. DETALLES QUE EL CLIENTE CONSIDERA NEGATIVOS EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

No cabe duda que en todo trabajo que una persona realiza, sobre todo si es un trabajo de atención al público donde el roce directo con las personas es inevitable, la relación con los mismo no va a ser nunca igual, existen personas de fácil relación y disposición que hace el desarrollo del trabajo muy complaciente, pero así mismo existen personas difíciles y exigentes, y no por esta razón hace que se preste un trabajo deficiente, más bien esto debe ser un aliciente para desarrollar un mejor trabajo con el fin de servir con satisfacción y satisfacer las exigencias del cliente. Este difícil trato suele provocar malos ratos, pero a continuación presentamos unos consejos para entrenar a los trabajadores que tienen un contacto directo con este tipo de personas, dándoles a conocer que les molesta, y hacer del trabajo un momento de disfrute:

1. Que al entrar en el establecimiento, no haya nadie que le haga caso o le atienda como se merece. Sobre todo si es cliente habitual.
2. Que se le haga esperar excesivamente, más de tres minutos, aún así no se hayan dado cuenta de su presencia. Pero lo mejor es que cuando le atiendan no le den ninguna explicación del retraso.
3. Que sea atendido rápidamente, con malos modales, con excesivas prisas, demostrando falta de profesionalidad o excesivo trabajo. Lo ideal es atenderlo dedicándole el tiempo necesario hasta que esté totalmente servido, informado y satisfecho.
4. Que el personal no vaya bien aseado, y correctamente uniformado.
5. Que no le traten con amabilidad y humildad. Muchas veces se siente rebajado y humillado por el personal del establecimiento, al ser éste demasiado despectivo u orgulloso.
6. Que en las conversaciones con el cliente se use un tono de voz demasiado alto o el vocabulario no sea correcto.
7. Que el personal vaya de un sitio a otro, con prisa, denotando claramente una falta total de control y organización.
8. Que las instalaciones muestren demasiado el paso del tiempo, sin haberlas renovado o actualizado.
9. Que la limpieza del establecimiento e instalaciones deje mucho que desear y no sea la que se merece por su categoría y precios.

10. Que los servicios prestados no sean los que se anuncian en los letreros exteriores o en las campañas publicitarias. También que estos servicios no estén acordes con los precios que estén siendo cobrados.
11. Que le hagan preguntas indiscretas o tengan demasiada confianza con él, aunque sea un cliente habitual y conozca a casi todos los empleados.
12. Que el personal sea muy pesado cuando está conversando con él, llegando a temas que al cliente no le gustan, no le importan y no le incumben.
13. A las señoras, no le gusta que las estén observando o intenten entablar conversaciones con ellas que no son las adecuadas en ese momento.
14. Que cuando los ceniceros estén demasiados llenos no sean cambiados.
15. Que le atiendan fumando, comiendo o bebiendo.
16. Que huela el aliento o cualquier parte del cuerpo.
17. Que el volumen de la música ambiental o el televisor esté demasiado alto, impidiendo mantener una conversación o molestando a los oídos.
18. Que los ascensores no funcionen adecuadamente.
19. Que el personal de limpieza sea ruidoso y molesto en lugar de pasar desapercibido.
20. Que el teléfono suene más de tres veces antes de contestarlo.

21. Que el teléfono no se pueda utilizar, ya sea porque esté averiado o por otras razones.
22. Que el personal no cuide la calidad de los detalles y la atención al cliente.
23. Que no se hable en el idioma de los clientes.
24. Que las señales de localización de un hotel no estén bien situadas y funcionen inadecuadamente.
25. Que el personal de recepción abandone el mostrador; y que no estén pendientes de las consultas de los clientes.
26. Que el personal de un NO por respuesta al cliente y no busque soluciones a lo que el cliente demanda.
27. Que no se faciliten las hojas de reclamaciones cuando el cliente lo pide, siendo como obligatorio él facilitárselo.
28. Que se eternice el trámite de recepción de un cliente.
29. En conclusión al cliente no le gusta, le molesta y no tolera:
 - La prepotencia.
 - El engaño.
 - La indiferencia.
 - El orgullo.
 - La suciedad.
 - El mal trato.
 - Los malos modales.
 - La excesiva confianza.

- Que se metan en sus asuntos.
- Que le tiren las cosas en lugar de servírselas.
- Precios abusivos por los servicios que recibe.
- Servicios con lentitud exasperaste.
- Que no le den satisfacción o explicaciones necesarias.
- No tener libertad de movimiento.
- Que lo miren, observen y estudien excesivamente.
- La falta de profesionalidad.
- No ser amables, respetuosos y educados.

4.6.12. ¿QUE LE GUSTA, QUE VALORA Y QUE AGRADECE UN CLIENTE DE LA HOTELERÍA?

- 1) Que tanto al entrar como al salir del hotel el cliente sea saludado por la persona responsable.
- 2) Que le atiendan eficazmente y en caso de mucho trabajo, no hacerle esperar demasiado y darle toda clase de explicaciones con amabilidad, y elegancia.
- 3) La calidad y precio estará en todo momento acorde con los servicios y calidades recibidas a cambio.
- 4) El personal del hotel deberá estar altamente cualificado profesionalmente. Se mantendrá amable, educado, y denotará en todo momento que le encanta el trabajo que está realizando. Al mismo tiempo siempre irá impecablemente uniformado y aseado.
- 5) Abrirle y cerrarle las puertas siempre que sea necesario.
- 6) Si se dispone a fumar poner inmediatamente un cenicero a su disposición.

- 7) Estar dispuesto a darle toda clase de explicaciones y detalles en cuanto lo pida el cliente.
- 8) Que cada rincón tenga el detalle adecuado acorde con la categoría del establecimiento.
- 9) Respeto siempre por los horarios, puntualidad y constancia en todos los servicios que se ofrezcan, avisando con antelación las modificaciones de horarios.
- 10) Cuando un cliente habitual reserva una habitación, hacer lo posible para darle la habitación que más le gusta y que normalmente ocupa.
- 11) La confección de un fichero de los mejores clientes; que servirá, entre otras cosas, para felicitarle en su onomástica, aniversario, etc., Y si ese día acude al hotel obsequiarle personalmente algún detalle.
- 12) Que al llegar a la habitación, le enciendan las luces, y le den toda clase de detalles del funcionamiento de las instalaciones y enseres (teléfono, televisión, vídeo, nevera, etc.) con profesionalidad y elegancia sin ser demasiado reiterativo, pero sí concreto.
- 13) Si el cliente solicita el servicio matutino, hay que ser puntuales y lo se lo hará con un tono de voz agradable, amable y con las palabras adecuadas.
- 14) La habitación debe disponer de todo lo necesario e indispensable. Los detalles (jabón, cremas, colonia etc.) deben estar acorde con la categoría del establecimiento.
- 15) En el caso de que haya nevera en la habitación, ésta deberá disponer de las bebidas más elementales y que estén en las debidas condiciones.

- 16) No escuchar en ningún caso, ni las llamadas telefónicas, ni las conversaciones de los clientes, por interesante que parezcan; la discreción es fundamental en la hotelería.
- 17) Comunicar inmediatamente al cliente cuando se olvida algún objeto en el hotel, sin esperar que el cliente lo reclame.
- 18) Comprobar que el cliente ha quedado satisfecho cuando ha tenido algún problema o ha requerido un servicio extra.
- 19) Tener detalles previstos con los clientes que celebran su "noche de bodas" su onomástica o su cumpleaños.
- 20) Tener un servicio médico fácil y ágil.
- 21) Dar una información completa sobre la localidad en la recepción.
- 22) Despedir con cordialidad al cliente.
- 23) Si cuando el hotel está lleno y un cliente solicita una habitación se le busca en otro hotel.
- 24) Si hay papel y bolígrafo disponible para el cliente.
- 25) Si cuando se despierta a un cliente, se le llama por sus apellidos.
- 26) Que la información de la habitación sea clara y completa.
- 27) El trato por teléfono ha de ser en tono amable y agradable.

28) Que esté visible la señalización de recepción y conserjería o del departamento de atención al cliente.

29) Que el reparto de habitaciones en los pasillos sea visible.

30) Que el número de cada habitación sea visible y claro.

31) Que el volumen de la música en el local no moleste.

32) Que la presencia física del personal sea atractiva.

33) La televisión de la habitación ha de tener sincronizados y en funcionamiento los canales previstos.

34) Contener en el armario las perchas, mantas y cojines previstos.

35) En conclusión al cliente le gusta, valora y agradece:

- La amabilidad.
- La corrección.
- El respeto.
- El buen trato.
- La humildad.
- La profesionalidad.
- La limpieza.
- Las palabras justas en el momento exacto y oportuno.
- Servicio fino y elegante,
- La exquisita y cuidada decoración.
- Que le saluden cordialmente a su llegada y a su salida del establecimiento, así como antes y después de prestarle algún servicio.

- Que el personal que le atienda vaya impecablemente aseado y uniformado.
- Colmar de atenciones durante la estancia en el establecimiento, procurando atenderle en todo lo que solicita.
- Que la permanencia en el hotel le resulte sumamente agradable.

4.6.13. INFORMACIÓN NECESARIA PARA ATENDER LAS SOLICITUDES DE LOS CLIENTES

Recepción y conserjería deberán tener a disposición del cliente cualquier información que solicite:

- Plano de la Ciudad , con la ubicación del Hotel,
- Transportes de la ciudad (Taxis, Autobuses etc.).
- Transporte y horarios. (Avión, Autobús).
- Información relacionada con: garajes, gasolineras, talleres de reparación de vehículos, etc.
- Compras y horarios (Grandes tiendas, boutiques, regalos, artesanías, mercados, etc.).
- Cultura y horarios (Museos, Bibliotecas, lugares de interés).
- Eventos (Ferias, Congresos).
- Ocio y Horarios (Espectáculos, cine, teatros, deporte, excursiones, restaurantes, etc.).
- Bancos y Horarios (Sucursales de Bancos Extranjeros).
- Asistencia Médica y Farmacias.
- Meteorología.
- Servicios religiosos (Misas, iglesias, etc.).
- Fotografía y revelado.
- Internet y cabinas telefónicas.
- Expositor de los cambios de moneda del día.
- Acciones medioambientales implantadas en el Hotel.

4.6.14. PREGUNTAS QUE LE PUEDE HACER EL CLIENTE

1) SOBRE EL ECUADOR

- Número de habitantes.
- Cuál es la altura mayor de sus montañas andinas.
- Cuantas etnias conforman la sociedad y cómo se caracterizan.
- Cuántas provincias la conforman.
- Cuáles son sus límites geográficos.
- Cuáles son los símbolos patrios que identifican la nación.

2) SOBRE LA CIUDAD

- Su importancia histórica cultural
- A qué altura se encuentra del nivel del mar.
- Número de habitantes.
- Atractivos turísticos
- Distancia a la Capital del país.
- Tiempo para visitar los centros atractivos y formas de poder llegar, vías de acceso.
- Platos típicos de la región y dónde adquirirlos.

3) SOBRE EL HOTEL

- A qué se debe su nombre.
- Nombre del Gerente.
- Conocimiento de los servicios que se ofrecen.
- Dominio de la Misión del Hotel.
- Con relación a la decoración del lobby:

- ❖ Estilo del mobiliario.

- ❖ Nombre del pintor, autor de los cuadros que decoran las paredes, de igual forma sobre las artesanías, origen y representación.
- Debe tener una información lo más ampliamente posible del entorno al hotel como mínimo 300 metros de perímetro.

Nuestro objetivo es presentar en el Instructivo un nivel de información que haga posible iniciar una campaña de capacitación con urgencia en todos los trabajadores que conforman los hoteles familiares para que los servicios que brindan los trabajadores tengan el sello que los caracterice en Ecuador, por su nivel profesional, por la hospitalidad que brindan y por la cultura que poseen.

Además bien sabemos que una cultura de servicio se encuentra íntimamente ligada con una cultura ética que hace que la prestación de los servicios sea loable y satisfactoria, de esta manera presentamos a continuación un resumen concreto de lo que deben ser las normas éticas en la prestación de un servicio, junto con la calidad.

4.6.15. NORMAS ÉTICAS

4.6.15.1. RELATIVAS AL TRABAJO

A) Puntualidad y asistencia

- Los servicios no pueden esperar, se pagan para ser atendidos sin demora.
- La llegada tarde al trabajo pone en crisis el desarrollo normal de todo lo previsto para hacer agradable la estancia de los clientes.

- Un ambiente laboral donde no se observe las mejores relaciones de trabajo es percibido por el cliente.
- Un área de trabajo desorganizada, desordenada y con falta de higiene dice mucho del lugar, pero sobre todo de los trabajadores que allí participan.
- Un puesto de trabajo es el reflejo directo de cada trabajador, se debe cuidar el orden y facilitar la atención al cliente, sin que éste se sienta incómodo.
- La coordinación entre todos los que participan en la atención al cliente, el saber realizar las operaciones de cada tarea con profesionalismo y hacer "bien a la primera" cada acción que posibilite el servicio, es apreciado por el cliente más exigente como calidad en el servicio.
- No es de buena educación llegar a una reunión pasada la hora de la cita, y abandonarla antes de terminarla o salir inmediatamente cuando concluya si la presidencia no se ha retirado.

B) Disciplina

- Evaluar constantemente donde hubo deficiencias y corregirlo, no repetirlo.
- Trabajar con calidad en cada operación que se realice.
- Evitar dar disculpas, pedir perdón, no solicitar excesivamente permisos.
- Observar las pequeñas fallas para que no se conviertan en una deficiencia inevitable frente al cliente.
- Erradicar la frase, "no sé", "no se puede", "lo desconozco", "no estoy informado", "es imposible", por las que reflejen solución, iniciativa y diligencia.

- Concluir la actividad dejando todo en orden, inventariando lo entregado para desarrollar el servicio, y con la seguridad correspondiente.

C) Conducta

- Ser respetuoso y reservado.
- Mantener las mejores relaciones con sus colegas, ser amable, fraternal, amistoso, comunicativo, y honesto.
- Demuestre confianza a los demás con su conducta confidencial.
- No se deje llevar por intrigas de chismes y miserias humanas.
- Hable de frente y mirando al rostro de su interlocutor.

D) Honradez

- La ineficiencia en la tarea diaria por faltas de atención y dedicación.
- La pérdida de tiempo y el no aprovechamiento de la jornada laboral.
- El no cumplimiento de las normas de consumo para lograr la calidad en el trabajo.
- La no confiabilidad de la información por falta de seriedad.
- La pérdida de recursos por falta de control.
- La subestimación de las órdenes emanadas de la Gerencia y de los diferentes Mandos del hotel.

- El uso de recursos del trabajo para fines personales sin solicitarlo.

E) Respeto

- Cumplir de forma consciente con los reglamentos, orientaciones, normas, etc.
- No ser conflictivo, anarquista o indiferente a lo que se establece.
- Mantener las mejores relaciones de trabajo para la garantía de una seguridad y tranquilidad social.
- Concentrarse en hacer, no en juzgar destructivamente lo que hacen los demás.
- Si tiene una opinión a favor o en contra del trabajo que le han orientado acérquese a sus superiores.
- Cuide sus relaciones de intercambio con sus compañeros.
- Recuerde que una persona educada da siempre los "buenos días", las buenas tardes" o " buenas noches".
- De usted depende que lo respeten, que lo acepten profesionalmente, no solo por sus conocimientos, sino por sus resultados.

F) Convivencia

- Hacer las cosas bien no es tan difícil, intente cada día disfrutar la satisfacción que reporta el trabajo bien hecho.
- La alegría que se experimenta cuando se trabaja en un ambiente sano, digno, donde la vida se hace llevadera y el tiempo pasa con satisfacción, no tiene remuneración salarial.

- Acepte las responsabilidades. Si está a cargo hágase cargo.
- No se resigne a sentarse a esperar que sucedan las cosas. Intente con iniciativas propias llenar los espacios de tiempo vacío.
- La superación es siempre necesaria, no deje para mañana la búsqueda de información actualizada.
- La cultura hará posible la mejor comprensión de todo cuanto ocurre a su alrededor.

G) Comunicación

- Antes de iniciar una conversación sonría, sea cálido, muestre los ojos brillantes y una buena disposición para escuchar.
- La conversación no debe ser un discurso.
- No permanezca de pie si la persona que le habla está sentada y viceversa.
- Al hablar con varias personas, mírelas alternativamente a todas, no se limite sólo a una.
- Mantenga el control de la mente, no controlar la mente puede alejar a la persona del tema.
- Abra la mente. Es un padecimiento pensar que solamente existe una forma de hacer las cosas. Es más saludable escuchar planteamientos nuevos hasta encontrar su validez.
- Controle los prejuicios al escuchar.
- Hable y deje hablar; para escuchar y responder.

4.6.15.2. RELATIVAS A LA CALIDAD EN EL SERVICIO

CONCEPTO.

- Un producto o servicio de calidad es aquel con el cual el cliente queda satisfecho y lo que quiere volver a comprar o recibir.
- Un producto o servicio de calidad es aquel que cumple las especificaciones ofrecidas, acordadas y esperadas por el cliente.

PARA UNA MEJOR CALIDAD

- Menos errores.
- Menos demora.
- Menos obstáculos.
- Mejor empleo de los recursos humanos y materiales.
- Menos reclamos.
- Menos tensión.
- Menos rechazos.
- Excelente desempeño.

FILOSOFÍA DE LA CALIDAD

- **Prevenir**, no corregir.
- **Reducir** costos y desperdicios en general.
- **Trabajar** en equipos.
- **Reconocer** metas cumplidas.
- **Medición** de resultados.
- **Conocer** las necesidades del cliente.
- **Anticiparse** a las necesidades del cliente.

ESTRATEGIAS A DESARROLLAR

- Tener la calidad como una premisa.
- Identificar al cliente.
- Escuchar, comprender.
- Diseñar un plan para lograrla.
- Lograr un servicio de "marca registrada" como meta.
- Tener un sistema de recepción de quejas.
- Desarrollar la filosofía de atención al cliente.
- Mostrar interés durante el servicio.
- Dar información necesaria.
- Ser oportuno.
- Responder a las exigencias del cliente.
- Comunicar correctamente.

REVISAR

- Asegurando que las necesidades de los clientes se están satisfaciendo.
- Escuchando la opinión de los clientes.
- Analizando los datos que ofrecen en el libro de sugerencias.

ACTUAR

- Corregir los productos o servicios que no están satisfaciendo las necesidades de los clientes.
- Adaptarse a los cambios.
- Corregir los problemas del desempeño.
- Revisar lo que se hace para hacerlo mejor.

4.7. MANUAL DE CAPACITACIÓN

4.7.1. INTRODUCCIÓN

Es inevitable que los avances tecnológicos no lleguen a formar parte del trabajo y desempeño dentro de una empresa, y es debido precisamente a estos avances que toda empresa se mantenga en constante capacitación y actualización de los conocimientos, para que de esta manera todo empresario se encuentre tranquilo en cuanto al servicio prestado, y mejor aún si se trata de un servicio actual y moderno.

Lo que pretendemos es dar una visión de los elementos básicos que componen el proceso de capacitación desde un punto de vista práctico y operativo, de manera que puedan aplicarse criterios organizativos y metodológicos para hacer viable y eficaz la labor de la capacitación.

4.7.2. OBJETIVOS

- Identificar la función CAPACITACIÓN, como un elemento más de la estrategia de Recursos Humanos.
- Especificar métodos y técnicas para la formación en la empresa.
- Describir el proceso de planificación y gestión de la formación en las empresas.

4.7.3. CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA

La capacitación empresarial solo puede tener un propósito general, el cual consiste en permitir que el trabajo se pueda realizar de modo efectivo en tres niveles: por la organización como un todo, por los subgrupos que lo componen, y por los trabajadores.

Muy a menudo, las situaciones de aprendizaje se necesitan crear con el propósito de impartir el conocimiento, habilidades y actitudes requeridas que en su momento conducirán a los cambios en la conducta necesarios para el desempeño efectivo del trabajo. El logro de estos cambios es la esencia del proceso de la capacitación empresarial.

Sobre esta base general, se pueden derivar los propósitos fundamentales del programa de Capacitación para contribuir con:

- El aumento de la productividad, la producción y los servicios.
- El desarrollo, la polivalencia y el empleo de los recursos humanos.
- El desarrollo, la cohesión en la organización completa.
- El incremento de la satisfacción laboral y la motivación.
- La concientización sobre la importancia de la seguridad e higiene del trabajo.
- El mejor uso de los recursos materiales y financieros.

En un intento de ubicar la capacitación en el entorno laboral, se debe recordar que una empresa se crea para obtener rentabilidad económica y social a través de la gestión integrada de sus recursos, tanto humanos como materiales; y que para ello deberá garantizar la obtención de la máxima producción o mejor servicio, y el máximo beneficio.

La importancia de la capacitación dentro de una empresa radica en:

- Que la concepción de la capacitación en la empresa debe darse como función inherente a la gestión de recursos humanos, y como herramienta de solución a necesidades puntuales.
- Las personas que intervienen en el diseño, ejecución y evaluación del plan de capacitación.
- Las áreas priorizadas vinculadas con la misión y estrategia de la empresa.

Además, los directivos, mandos y trabajadores deben estar consientes que la formación en la empresa significa un gasto necesario, un beneficio social y una inversión empresarial.

4.7.4. INTERESES EMPRESARIALES EN LA CAPACITACIÓN

- Una parte importante de los objetivos estratégicos de la empresa, se consigue a través de la realización de diversas políticas de Recursos Humanos y dentro de éstas está la política de capacitación.
- El plan de capacitación se integra en el plan estratégico de Recursos Humanos y debe tener en cuenta las variables de aplicación del resto de los planes, porque existe una interacción incuestionable.

4.7.5. PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN

Para que la capacitación pueda desarrollar las acciones adecuadas que se orienten tanto a los objetivos estratégicos de recursos humanos, como a los objetivos estratégicos de la empresa, debe responder a los conceptos siguientes:

- Debe ser reconocida como el instrumento que propicia la permanente adecuación persona - puesto y provocar cambios de mentalidad encaminados a desarrollar una cultura empresarial.
- Debe ser asumida como una acción permanente dentro de la empresa a corto y mediano plazo para prevenir carencias y necesidades.
- Debe considerarse como una función más de dirección con respecto a los subordinados.
- Debe seguir una dirección de arriba hacia abajo para posibilitar la penetración descendente en todos los niveles de la organización.
- Tiene que ser gestionada por personal profesional y especializado en la actividad.

Toda política de capacitación en la empresa debe integrar lo que desean los trabajadores, lo que quiere la empresa y lo que ésta necesita.

A manera de ejemplo podríamos mencionar:

❖ Objetivos de capacitación referidos a contenidos.

{ Adquisición de conocimientos y habilidades
{ Modificación de actitudes y comportamientos

❖ Objetivos de capacitación dirigidos a las áreas de resultados clave, es decir, a la parte de la empresa que tiene una contribución relevante con la misión empresarial. Ejemplo. Área comercial, área técnica.

❖ Objetivos de capacitación orientados hacia el desarrollo gerencial.

❖ Objetivos de capacitación relacionados con los tipos de puestos de trabajo en la organización.

Los programas de capacitación en la empresa son aquellos que enmarcan un grupo de acciones formativas las cuales pueden estar orientadas a uno o varios de los objetivos mencionados anteriormente.

Partiendo de esta premisa los programas de capacitación en una empresa son:

a) Ingreso

Acciones formativas orientadas al conocimiento de la empresa, del marco de las relaciones de trabajo de los sistemas de seguridad, y de las instalaciones de trabajo.

b) Perfeccionamiento

En este programa las acciones formativas deben lograr la profundización en los conocimientos propios del puesto de trabajo, e incluso de una familia ocupacional.

Ejemplos: Cursos sobre conservación de alimentos.
Cursos sobre conservación de productos.

c) Reciclaje

En este caso está implícita una adaptación a los cambios tecnológicos, técnicos y organizacionales. El reciclaje incluye los siguientes procesos:

1. Actualización
2. Readaptación de contenidos ya sean por evolución del puesto o por cambio de puesto.
3. Readaptación de técnicas, así mismo por evolución del puesto o por cambio del mismo.

d) Polivalencia

El programa contribuye con la adquisición de documentos y debilidades conectadas con el puesto de trabajo aun sin ser propias de éste.

Ejemplos:

- Elementos poco complejos de actividades tales como albañilería, pintura, y plomería que converjan en un punto de mantenimiento a instalaciones.
- Elementos de oxicorte, chapistería y mecánica.
- Elementos del aseguramiento de la calidad que recorre familias ocupacionales.

e) Desarrollo de Directivos

Es el programa que concretan las acciones de preparación y sugerencias de grupos de personas que asumen la gestión de los objetivos empresariales. Este programa se compone de partes: una dirigida a mandos y otra para directivos, con objetivos y metodologías diferentes.

f) Complementarios

Las acciones formativas de este programa pueden aparecer incorporadas al resto de los programas o desarrollarse en sí mismos según sean los resultados del diagnóstico de necesidades de formación.

4.8. FORMULAS E INDICADORES PARA DETERMINAR COSTOS HOTELEROS

4.8.1. EN EL DEPARTAMENTO DE ALOJAMIENTO

El objetivo de este indicador es el ofrecer una definición uniforme y consistente de las estadísticas e índices fundamentales de la actividad de alojamiento. Presentamos aquellas estadísticas que son las más utilizadas y básicas dentro de esta actividad.

INDICADORES	EJEMPLO
1. Cantidad de Habitaciones en el hotel:	40
2. Menos: habitaciones en uso permanente por la administración:	2
3. Total Habitaciones disponibles:	38
CANTIDAD DE HABITACIONES OCUPADAS - PAGADAS	
4. Por turistas de tránsito - regular (libre):	18
5. Por turistas de tránsito - grupo (paquete):	10
6. Por huéspedes permanentes:	6
7. Total habitaciones ocupadas - pagadas:	34
8. Cantidad de habitaciones ocupadas - gratis (cortesía):	0
9. Total habitaciones ocupadas por huéspedes:	34
10. Habitaciones en uso temporal por la administración:	0
11. Total habitaciones ocupadas:	34
12. Cantidad de habitaciones vacías:	4
13. Total habitaciones disponibles para la venta:	38
14. Habitaciones fuera de orden:	1
15. Habitaciones disponibles:	37

PORCENTAJE DE OCUPACIÓN SOBRE HAB. DISPONIBLES	
16. % tránsito regular (libre):	47%
17. % tránsito grupo (paquete):	26%
18. % permanentes:	16%
19. % ocupación habitaciones pagadas:	89%
20. % ocupación habitaciones gratis (cortesía):	
21. % ocupación huéspedes:	89%
22. % de uso temporal por la administración:	
23. % de ocupación total:	89%
TASA PROMEDIO DIARIA	
24. Tránsito regular (ingresos entre indicador número 4)	
25. Tránsito grupo (ingresos entre indicador número 5)	
26. Permanentes (ingresos entre indicador número 6)	
27. Total (total ingresos entre indicador número 7)	
CANTIDAD DE HUÉSPEDES	
28. Tránsito regular:	56
29. Tránsito grupo:	40
30. Permanentes:	22
31. Total de huéspedes que pagaron:	118
32. Total huéspedes gratis (cortesía):	0
33. Total de huéspedes:	118
34. Promedio de Huéspedes por habitación ocupada (numeral 33/ numeral 9):	3,4
35. Cantidad de hab. Con huéspedes múltiples (ocupadas por dos o más huéspedes):	6
36. % de ocupación múltiple (numeral 35 / numeral 9):	0.17%
37. Arribos (cantidad de huéspedes que entraron en el período):	60
38. Estancia promedio (numeral 33 / numeral 37):	2 días

4.8.1.1. DEFINICIONES DE LOS INDICADORES:

1. Cantidad de habitaciones en el hotel: Es la cantidad total de habitaciones físicas para huéspedes que tiene el hotel.

2. Habitaciones en uso permanente por la administración: Corresponde a las habitaciones para huéspedes que han sido sustraídas de la oferta del servicio de alojamiento por períodos prolongados o definitivamente para dedicarlas a diferentes usos por la administración. Se deben considerar dentro de este grupo a aquellas habitaciones que han sido cerradas prolongadamente a causa de reparaciones mayores, remodelaciones, etc., o para dedicarlas para almacenes, oficinas, entre otras.

3. Habitaciones disponibles: Son la cantidad de habitaciones en el hotel (numeral 1) menos las habitaciones en uso permanente por la administración (numeral 2).

7. Total Habitaciones Ocupadas – Pagadas: Representa las habitaciones ocupadas por huéspedes que pagan según las tarifas.

8. Cantidad de Habitaciones Ocupadas – Gratis: Son el total de habitaciones ocupadas por huéspedes en base gratuita o de cortesía.

9. Total de habitaciones ocupadas por huéspedes: Representa la suma del total de habitaciones ocupadas pagadas (numeral 7) y las ocupadas gratis (numeral 8).

10. Habitaciones en uso temporal por la administración: Total de habitaciones dedicadas a actividades distintas del servicio de alojamiento pero un período corto de tiempo. En este grupo no se incluyen las habitaciones denominadas fuera de orden.

11. Total de habitaciones ocupadas: Representa la suma del total de habitaciones ocupadas por huéspedes (numeral 9) y el total de habitaciones en uso temporal por la administración (numeral 10).

12. Cantidad de habitaciones vacías: Habitaciones utilizables para huéspedes que no fueron ocupadas durante el período.

13. Total de habitaciones disponibles para la venta: Representa la suma del total de habitaciones ocupadas (numeral 11) y la cantidad de habitaciones vacías (numeral 12).

14. Habitaciones fuera de orden: Son aquellas habitaciones que no pueden utilizarse debido a renovaciones, fallas y defectos temporales o problemas que las hacen inadecuadas para la ocupación por huéspedes.

15. Habitaciones disponibles: Representa la suma del total de habitaciones disponibles para la venta (numeral 13) y el total de habitaciones fuera de orden (numeral 14).

FORMULAS DE CÁLCULO DE ÍNDICES

Por ciento de Ocupación:

16. Transito – regular = $\text{numeral 4} / \text{numeral 3} \times 100$

17. Transito – grupo = $\text{numeral 5} / \text{numeral 3} \times 100$

18. Permanentes = $\text{numeral 6} / \text{numeral 3} \times 100$

19. Ocupación habitaciones – pagadas = $\text{numeral 7} / \text{numeral 3} \times 100$

20. Ocupación habitaciones – gratis = $\text{numeral 8} / \text{numeral 3} \times 100$

21. Ocupación de huéspedes = $\text{numeral 9} / \text{numeral 3} \times 100$

22. Uso temporal por la administración = numeral 10 / numeral 3 x 100

23. Ocupación total = numeral 11 / numeral 3 x 100

Tasa promedio diaria:

24. Transito – regular = Ingresos netos transito – regular / numeral 4.

25. Transito – grupo = Ingresos netos transito –grupo / numeral 5.

26. Permanentes = Ingresos netos permanentes / numeral 6.

27. Total = Ingresos netos total / numeral 7.

Cantidad de huéspedes:

34. Promedio de huéspedes por hab. ocupada = numeral 33 / numeral 9.

35. Cantidad de habitaciones con ocupación múltiple: Corresponde a la cantidad de habitaciones ocupadas por dos o más huéspedes registrados.

36. Por ciento de ocupación múltiple = numeral 35 / numeral 9.

37. Arribos: Es la cantidad de huéspedes recibidos en el período.

38. Estancia promedio: Representa el promedio de días de estancia de los huéspedes = numeral 33 / numeral 37.

4.8.2. EN EL DEPARTAMENTO DE COCINA

a) Analizando el volumen de las raciones

Para bajar el coste de los contenidos de los platos, procure:

- 1) Definir la porción deseada por el cliente y que está dispuesto a pagar. No ponga más cantidad.
- 2) Compensar con guarniciones de bajo coste la reducción del contenido principal.
- 3) Reducir el volumen del plato.
- 4) Analizar las devoluciones de los platos (sobras).

Para constatar que los costes están bajando, aplique la siguiente fórmula:

$$\text{Coste de las materias primas} / \text{cifra de ventas} \times 100 =$$

b) Evitando las caducidades

Las materias primas que se encuentran al borde de la caducidad son utilizadas para otros fines diferentes menos valorados por los clientes, y en otras ocasiones se llegan a botar, esto significa un coste como consecuencia de:

1. Una pésima organización del almacén, de la nevera o de la cámara.
2. Compras excesivas.
3. Unas compras poco exitosas porque los platos no salen en el comedor.
4. La cabezonería del equipo de cocina.

Para constatar la baja de los costes, analice la evolución de las siguientes fórmulas:

- a) *Coste de las caducidades / Coste global de las materias primas X 100 =*
- b) *Coste de las caducidades / Cifra de ventas X 100 =*

c) Detectando las guarniciones que el cliente no consume

El exceso de cantidad y tipo de guarnición, también representan un coste que hay que mejorar. El análisis de los hábitos que tienen los clientes frente a las guarniciones le ayudará a tomar las medidas oportunas.

Para ver si los costes están bajando aplique lo siguiente:

- a) *Valor de las guarniciones / Número de platos servidos =*
- b) *Valor de las guarniciones / Costes totales de materia prima X 100 =*
- c) *Valor de las guarniciones / Cifra de ventas X 100 =*

d) Evitando la elaboración excesiva de comida

Solo con observar el buffet de muchos hoteles y observar la evolución de cada tipo de plato para tomar decisiones en cuanto a:

1. El tipo de comida con poca salida.
2. El tipo de presentación poco llamativa.
3. La falta de merchandising de la bandeja.
4. Las cantidades excesivas.
5. Las temperaturas no adecuadas.
6. Las reposiciones lentas.
7. Las bandejas semi-vacias sin retirar.

Para constatar la baja de costes analice:

a) Costes de las devoluciones del buffet / Coste total de las materias primas del buffet X 100 =

b) Kilogramos devueltos del buffet / kilogramos servidos del buffet X 100 =

e) Rediseñando platos con ventajas para poder incrementar los precios

La finalidad es poder elaborar platos con ventajas satisfactorias para los clientes, que los diferencie de la competencia y ayude para su posicionamiento frente a la guerra de precios.

Lo principal es diferenciarse de los demás con el diseño de platos únicos y servicios inéditos. Y para saber si los costes están bajando, analice la evolución de lo siguiente:

Número de platos únicos / Número total de platos que elaboran X 100 =

f) Rediseñando los productos gastronómicos, bajando sus costes

Lo principal que debe hacer una empresa es analizar:

- Sus materias primas.
- Su proceso de compras.
- Su gestión de compras (reposiciones, condiciones de pago, etc.).
- Su gestión de almacenaje.
- Su proceso de elaboración.

Para constatar que los costes al aplicar esta idea están bajando, analice lo siguiente:

a) *Total coste de elaboración / Facturación X 100 =*

b) *Costes de elaboración / Número de platos elaborados =*

g) Reduciendo tiempo en la preparación de las producciones

Reducir el tiempo muerto en la preparación de los alimentos, reduce costes. Con el análisis de métodos de preparación y con la inversión en maquinarias que eviten tiempos no productivos, el coste del producto bajará.

Para constatar si los costes están bajando, analice lo siguiente:

a) *Nro. Empleados dedicados a elaborar platos / Nro. Platos elaborados =*

b) *Horas dedicadas en la elaboración / Nro. de platos elaborados =*

c) *Coste de la mano de obra que elabora platos / Cifra de ventas X 100 =*

d) *Coste de la mano de obra que elabora platos / Nro. empleados que elaboran platos =*

4.8.3. EN EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

a) Definiendo las instalaciones con criterios de fácil limpieza y acceso

En algunos hoteles las decoraciones, muebles y otros están ubicados de forma tal que impiden la limpieza por parte del personal, por lo que un acceso fácil a estos lugares mejora la productividad y baja los costes. Lo ideal es consultar con el arquitecto o decorador y que se encargue de organizar sin perjudicar, y que lo bonito no sea práctico.

Una vez que adopte este consejo, analice lo siguiente para ver si los costes están bajando:

a) *Coste del personal de limpieza / Nro. de habitaciones realizadas X 100 =*

b) *Coste del personal de limpieza / Cifra de ventas X 100 =*

b) Analizando las causas de las averías y roturas de las instalaciones y maquinarias

En primer lugar analice:

- 1) El ABC de las roturas y averías.
- 2) La duración de las reparaciones.
- 3) La rotación de las piezas y mecanismo repuestos.
- 4) El operario que ha realizado las reparaciones.
- 5) El ABC de empleados causantes de las averías y roturas.
- 6) El coste total de las reparaciones.
- 7) El coste promedio de cada reparación.
- 8) El número de reparaciones.
- 9) Los horarios críticos de las averías y roturas.
- 10) El porcentaje de averías y roturas que se producen dentro del período de garantía dado por el proveedor.

Los resultados de los parámetros antes mencionados le confirmarán que el mayor porcentaje de daños se producen por:

- 1) Defectos de fabricación.
- 2) Defectos de instalación.
- 3) Mal uso de las instalaciones, maquinarias, etc.
- 4) Que son repetitivas las mismas averías.
- 5) Que son repetitivos los causantes.
- 6) Que existen horas críticas.

Para bajar este coste, es aconsejable resolver estas causas mediante:

- 1) Los contratos con garantías graduales.
- 2) La formación a los usuarios.
- 3) La formación a los responsables del mantenimiento.
- 4) Los mantenimientos exteriores especializados.
- 5) Las penalizaciones a los causantes reiterativos.
- 6) Las penalizaciones a los técnicos chapuzas.
- 7) Los avisos y carteles que faciliten el buen uso.
- 8) Los mantenimientos preventivos.

Si desea constatar la baja de los costes, analice la evolución mediante:

- a) *Horas dedicadas a la reparación después de aplicar esta idea / Horas dedicadas a la reparación antes de aplicar esta idea X 100 =*
- b) *Costes de mantenimiento / Cifra de ventas X 100 =*

c) Implantando el mantenimiento preventivo

Prever reduce costos, y si desea aplicar esta idea y comprobar que los costes de mantenimiento van reduciéndose siga las siguientes pautas:

1. Aplíquelo paulatinamente.
2. Aplíquelo en los puntos críticos.
3. Forme con esta actitud a los técnicos.
4. Forme con esta actitud a los usuarios.
5. Forme con estas técnicas de mantenimiento preventivo a los responsables del área.
6. Mida con rigor los resultados.
7. No avance si los resultados no son exitosos.
8. Planifique las fechas, horarios y donde se efectuará el mantenimiento preventivo.
9. Premie los buenos resultados.

Para saber si los costes están bajando, aplique y analice lo siguiente:

- a) *Ahorros conseguidos gracias al mantenimiento preventivo / costes del mantenimiento preventivo X 100 =*
- b) *Nuevo coste del mantenimiento / Cifra de ventas X 100 =*

d) Controlando el buen uso de las herramientas de mantenimiento

Si desea mejorar el uso de los útiles y herramientas de mantenimiento, es recomendable:

- 1) Tener el lugar adecuado para colocar las herramientas y exista un lugar para cada cosa.
- 2) Organizar un ágil y fácil control de las herramientas (inventarios, vistas de inspección, etc.).
- 3) Que cada usuario tenga asignadas sus herramientas, siendo responsable de su orden y conservación.
- 4) Que cada usuario conozca el coste de cada herramienta, así temerá a las consecuencias económicas por mal uso o estado.

Gracias a estas pautas, dentro del departamento de mantenimiento se mejorará y evitará:

- 1) Los extravíos.
- 2) El deterioro anticipado.
- 3) Las pérdidas de tiempo en la busca de la herramienta.

Y para constatar la baja de los costes, analice y aplique lo siguiente:

- a) *Coste de las herramientas / Cifra de ventas X 100 =*
- b) *Coste de las herramientas perdidas o deterioradas / Coste total de las herramientas X 100 =*
- c) *Nro. de herramientas perdidas o deterioradas / Nro. total de herramientas X 100 =*

CAPITULO V

EJERCICIOS

OPERACIONALES,

PRACTICOS Y REALES EN EL

ENTRENAMIENTO

ADMINISTRATIVO

5.1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo se basa en el desarrollo de estudios de casos prácticos que son aplicables a las instituciones hoteleras de la ciudad. La importancia de estas prácticas radica en la capacidad que tienen los hoteleros en el momento de presentarse un problema y solucionarlos de la manera más positiva para la empresa.

El objetivo de este capítulo es que los hoteleros, todas aquellas personas vinculadas en el trabajo dentro del hotel, y cualquier empresa hotelera de cualquier categoría que ésta sea, adopte como una política del reglamento interno, la realización de reuniones ya sean quincenales, mensuales, o semestrales; con todo el personal integrante del hotel, y sobretodo que dentro de dichas reuniones se lleven a cabo el desarrollo de casos prácticos por parte del personal de los diferentes departamentos para de esta manera obtener diferentes puntos de vista en el momento de cualquier toma de decisiones que puedan alterar de cierta forma el buen desempeño de la empresa.

Es aconsejable que el desarrollo de dichos casos prácticos sean en grupos de trabajo; ya que de esta manera el administrativo podrá observar el reaccionar del personal ante una situación, y cuando se cuenta con el apoyo y opinión de todo un grupo podrá ver cuál es la mejor forma de resolver situaciones desfavorables en el hotel, aparte de observar como su personal es capaz de trabajar en equipo.

Los casos que presentamos a continuación han sido adaptados para su aplicación en las instalaciones hoteleras de la ciudad, y esperamos que su desarrollo forme parte de las acciones administrativas de la empresa hotelera.

5.2. CASOS PRÁCTICOS DE APLICACIÓN

CASO DE APLICACIÓN PRÁCTICO NUMERO 1:

Tema: Alojamiento

La operadora de la Agencia de Viajes "Siglo XXI" ha coordinado con el "HOTEL SANTIAGO" la llegada de unos clientes para las vacaciones de Semana Santa.

Características de los clientes:

- 4 son jóvenes, 3 niños 2 adultos y un matrimonio de ancianos.
- Los niños tienen edades entre 6, 8 y 9 años.
- El señor mayor tiene limitaciones al caminar y se apoya de un bastón.
- La señora tiene mayor estabilidad.
- El matrimonio de adultos, al parecer son los padres de los niños y
- Los jóvenes por la conformación son dos parejas de enamorados.
- Los clientes son del mercado español y es la segunda ocasión que vienen al Ecuador, pero por primera vez a Cuenca.

Se pide:

Haga usted una evaluación de los diferentes segmentos de mercado y diseñe la atención que corresponde.

CASO DE APLICACIÓN PRÁCTICO NÚMERO 2

Tema: Un ejemplo de mala calidad en el servicio.

El Hotel Miramar vende un producto hotelero con una tarifa de 92 dólares incluidos impuestos, se ofrece una noche de alojamiento con desayuno buffet, con el servicio de Internet, con Spa, salas de juegos y habitaciones con el confort que el cliente necesita.

Pero por lo apreciado al estar un día en el mismo, la publicidad debía decir: El hotel Miramar ofrece una estancia de tormenta con desayuno buffet en la primera media hora, el resto del tiempo es si alcanza algo de lo que dejaron los que desayunaron primero, con servicio de Internet de ser posible, porque la computadora la utiliza la secretaria para sus trabajos y solo existe una instalada por el momento. Con un servicio de Spa de una hora al día por falta de un técnico para una atención de más tiempo, de igual manera pedimos nos disculpen por no tener la sala de juegos disponible debido a reparaciones. De igual manera esperamos comprenda el mal carácter o indisposición de la Recepcionista que atraviesa problemas de separación matrimonial, todos somos humanos y necesitamos de comprensión. Lamentamos no poder garantizar un comportamiento de fidelidad y elegancia por parte del equipo de trabajo, la fuerza de trabajo en la región es escasa y no es fácil despedir a este personal de más de quince años de colaboración. La falta de presupuesto no ha posibilitado entregar uniformes a los empleados, por lo que le rogamos nos sepa disculpar. Un último pedido, es que al llegar al hotel cualquier dificultad con relación al servicio no deje de comunicarlo enseguida, estamos para servirle, pero no deje de tener en cuenta que somos humanos y cometemos errores con frecuencia, gracias La Gerencia.

Encima de la Recepción se podía leer un anuncio que tenía la siguiente frase:

“El cliente es lo más importante para nosotros”

Se pide:

Reflexione y exprese su opinión y señale críticamente lo que se puede evaluar de la relación oferta y realidad.

CASO DE APLICACIÓN PRÁCTICO NÚMERO 3

Tema: Dirección y organización de empresas turísticas familiares

No hay más que explicar, dice con exabrupto Juan Carlos, el Gerente Administrativo del Hotel Cerro Azul. Lo que ha sucedido tiene explicación, pero no se quiere enfrentar la situación real, es mucho aguante el del especialista en abastecimientos del hotel, él observa a diario como se hacen compras fuera de lo planificado, y esto por supuesto aumento los costos y por ende disminuye las utilidades. Las bodegas de almacenamiento no tienen condiciones de ventilación adecuada para los vegetales, mucho menos la congelación enfría lo que se requiere para conservar las carnes.

Se aprovecha el bajo precio del mercado los días miércoles para poder abastecer por encima de lo necesario las bodegas de la cocina. Realmente los platos que mas salida tienen, son los con guarnición de vegetales, pero esto no justifica la compra. Además los mariscos hace un tiempo que no tienen mucha salida y todas las semanas se pierden de diez a quince kilogramos.

Se ha pensado hacer un análisis al concluir el año, revisar las ofertas, así como hacer una reingeniería de los productos y determinar las ventas factibles, y esto permitirá unas compras mejor planificadas. El chef, es un señor muy técnico pero tiene diseñado platos que hasta ahora no son muy vendidos, son de productos muy costosos en el mercado y el precio del plato se vende cinco veces más al valor calculado de los costos de producción. Hay dificultades en el menaje de la cocina para poder producir platos más económicos y de elaboración más rápida, a los clientes les molesta la espera y por esta razón han bajado las ventas. La tecnología de la cocina es de primera calidad, pero los trabajadores no acaban de asumir el manejo de los equipos que por demás exigen un nivel de preparación técnica muy por encima del nivel medio del personal de cocina.

El Gerente Administrativo no quiere reaccionar y ha decidido despedir al chef de cocina por las bajas ventas, el despilfarro, la elaboración de costos en el área de alimentos y lo poco explotado de los recursos de la cocina para poder lograr un servicio de calidad y de variedad de platos internacionales.

Se pide:

Desarrolle el árbol de causas y efectos de la situación que se confronta en la cocina del hotel.

CASO DE APLICACIÓN PRÁCTICO NÚMERO 4

Tema: Estudio sobre Modelo y Estilo de Dirección

El Administrador del Hotel Caprisse, José Altamirano, ha tenido según él, éxito en su trabajo al frente de la Empresa. Su mayor resultado ha sido lograr la retención laboral de un 100% de sus colaboradores.

Su estilo ha sido muy conciliador y comunicativo, es muy tolerante pero a la vez exigente. Considera que no puede tratar a todos los trabajadores por igual. El Ama de Llaves, tiene un temperamento muy fuerte, un carácter explosivo y conflictivo. José ha tenido que aplicar con ella un comportamiento más fuerte para poder imponerse. El Contador es un trabajador muy constante y auto dirigido, con el se puede trabajar en equipo; José con él tiene un comportamiento mas reflexivo y de análisis de situaciones de manera abierta, mas democrático. No obstante, en el departamento de Recepción, donde trabaja la sobrina del dueño, José tiene que ser más comprensivo y es muy criticado por la forma de dirigir el área donde ella trabaja. Cuando se refiere a los problemas que se presentan en dicho departamento siempre generaliza y evita un conflicto.

José es muy variable, al parecer trata de complacer a todos y de esa manera quiere convencer. Al principio inició su trabajo siendo muy duro, desconfiando de todos, no toleraba un comportamiento anti-económico, luego incorporó técnicas más modernas de dirección y les dio una mayor participación a sus trabajadores. Pero se dio cuenta que no era posible tener un comportamiento por igual y es por eso que su estilo se ajustó al comportamiento de los trabajadores.

José estima que ha logrado una victoria mediante su comportamiento, pero algo le falta para lograr su interdependencia.

Se pide:

¿De qué depende el estilo de dirección?

¿Piensa usted que los cambios de estilos tienen que ver con un modelo determinado?

¿Piensa usted que ha logrado una victoria con sus resultados?

¿Qué le propone a José?

CASO DE APLICACIÓN PRÁCTICO NÚMERO 5

Tema: La empresa hotelera familiar y algunas situaciones que ocurren en la misma

La Gerencia del Hotel Walton Inn, ha decidido resolver el problema de sus recursos humanos a través de una agencia de empleo que le suministrará las personas ideales para las funciones que requiere el mismo.

Actualmente los problemas son algo crítico, si se tiene en cuenta que el personal apenas asume una posición responsable, es decir, no acata las orientaciones de los mandos y de la Gerencia. Como es un personal con malos hábitos de trabajo y acostumbrados a que el dueño y demás miembros de la familia los traten como parte de la familia no se sienten tan empleados. Sumado a todo esto tenemos que de los 40 trabajadores, 25 tienen relación familiar, y el resto tienen más de diez años de trabajo y uno de ellos es fundador.

Precisamente en la cocina es donde más dificultades se encuentran, el cocinero es mayor y viene haciendo los mismos platos hace veinte años, es verdad que tiene un buen punto para los platos de carnes pero a cambio de eso se le tiene que aceptar un comportamiento caprichoso para no trabajar con recetas estandarizadas, ni querer llevar los controles o trabajar con porciones y gramaje.

En varias ocasiones el mismo dueño y sus hijos han dado motivo a algunas indisciplinas a consecuencia de ingerir bebidas en el hotel, es por eso que los trabajadores al no tener un ejemplo no tiene respeto ante sus superiores. Los primeros descontroles los provocan los mismos dueños y los miembros de la familia que dirigen algún departamento; a ellos no se les puede estar preguntando donde llevan las cosas y mucho menos la cantidad, es muy difícil tener el control en un hotel familiar, todos confían en todos y nadie tiene por qué dudar de nadie.

Con relación a los uniformes y cuidado de la imagen, es muy complicado el asunto, porque los directivos son tan informales que no tiene un comportamiento o imagen de un hotelero de cuidado. Por todas estas razones se da la indisciplina, el quemimportismo, el descuido y el poco gusto por hacer las cosas hace que el servicio vaya de mal en peor.

Se pide:

¿Piensa usted que la agencia empleadora resolverá este problema o se tiene que resolver de otra forma y con otro estilo de trabajo?

CASO DE APLICACIÓN PRÁCTICO NÚMERO 6

Tema: Las Vacaciones de Luís

Luis, turista español de 16 años, ciego de nacimiento. Su familia le ha facilitado los medios necesarios para su independencia, no tiene problemas para relacionarse con la gente, le gusta salir y pasarla bien solo o con sus amigos. La situación que aquí se describe se dio cuando Luís fue de vacaciones con un grupo de amigos, a una ciudad que no conocía.

En todo momento Luís estuvo acompañado y respaldado por sus amigos. Ya en el hotel la primera noche se reunieron todos para cenar, fueron a un restaurante próximo al hotel y no habiendo notado que la noche era fresca, Luís salió en camisa por lo que decidió regresar al hotel en busca de una chaqueta. Como el restaurante estaba muy cerca del hotel, insistió en que quería volver solo. Al llegar al hotel pidió su llave en recepción y se dirigió al ascensor. Allí encontró su primer problema: los números del ascensor no estaban escritos en braille ni en alto relieve por lo que no sabía que botón apretar. Pidió ayuda al recepcionista quién le ayudo con mucho gusto, Luís memorizó donde estaba el botón y subió en el ascensor.

Al salir del ascensor se encontró con un segundo problema. Puesto que el pasillo le resultaba desconocido, anduvo a tientas intentando encontrar su habitación. De repente se golpeó la cabeza con un extintor que estaba colgado en la pared del pasillo. Estaba situado a la altura perfecta para que una persona ciega chocara con él, porque estaba por encima de la altura de la mano para poder descolgarlo con facilidad.

Cuando aún se sentía aturdido por el golpe, encontró el tercer problema: las puertas tenían una placa metálica sobre las que aparecía el número, el cual estaba pintado y no se podía distinguir, se sintió perdido, afortunadamente, las personas ciegas tienen un excelente sentido del espacio y tras calcular la distancia probó la llave en la puerta que pensaba sería la de su habitación y acertó.

Al recoger su chaqueta volvió al restaurante para reunirse con sus amigos (esta vez evitó golpearse la cabeza, porque regresó por el lado opuesto del pasillo).

A su regreso después de cenar, ya en el hotel el recepcionista informó a Luís que su madre llamó y dejó un mensaje. El recepcionista se dirigió a él gritándole y incluso le habló más despacio para asegurarse que Luís lo entendiera. El cuarto problema fue un grave error que a menudo cometen las personas cuando se dirigen a adultos y niños ciegos.

La mañana siguiente después de desayunar, todos los amigos volvieron a sus habitaciones. Para entonces la camarera ya había estado en la habitación y la había arreglado. Ella encontró la mesita de café en un rincón. Luis la había movido para poder moverse libremente por la habitación. No obstante la camarera en su afán de ordenar, volvió la mesa a su lugar, lo cual causó el quinto problema. Luis se dirigió hacia al armario situado hacia el otro extremo de la habitación y tropezó con la mesa, provocándole un fuerte golpe.

Situaciones como éstas se repitieron varias veces durante sus vacaciones. Lo más grave de esta historia es que no estamos hablando de personas cualesquiera, sino de personas cuya función principal consiste en ayudar y atender a sus clientes. El personal del hotel debe ser capacitado para poder ayudar y atender tanto a clientes con necesidades especiales como a personas normales.

Se pide:

Reflexione y analice sobre cómo se puede dar el mejor servicio a personas con discapacidades físicas.

CASO DE APLICACIÓN PRÁCTICO NÚMERO 7

Tema: La gerencia en la organización hotelera

Gracias a los estudios de Marketing, la gerencia de la cadena hotelera Incásica ha iniciado los estudios de un nuevo producto hotelero. Dentro de las estrategias para el posicionamiento, ha trabajado fundamentalmente en los atributos que el cliente puede obtener con la adquisición del mismo.

Al evaluar la deficiente calidad de los servicios, se ha dado una renovación del personal en la línea operacional, buscado nuevos trabajadores con un comportamiento y actitud excelente. Las quejas de los clientes han sido computarizadas y los resultados fueron:

- Demora de los servicios.
- Mala calidad en la elaboración de los alimentos.
- Falta de comunicación idiomática por parte de los trabajadores.
- Poca información en las distintas áreas del hotel.
- Poco cuidado en la atención al cliente.
- Falta de orden y limpieza en las áreas de servicio.
- Poca variedad de productos que se ofrecen.

Los trabajadores tienen un promedio de vida laboral de diez años dentro de la Cadena Hotelera, conocen bien las exigencias de la gerencia, a pesar de que se les ha explicado en múltiples ocasiones cómo hacer las cosas, no se han observado los resultados esperados. La relación de trabajadores por habitación es de 0.25; ya que al buscar la poli funcionalidad y la mejor organización del hotel es mejor trabajar con pocos, pero eficientes. La gerencia de los hoteles es relativamente joven y los jefes de los distintos departamentos tienen una edad promedio de 30 años, pero lamentablemente no se encuentran preparados para los cargos que desempeñan, pero tienen más de diez años de experiencia y vinculación con la actividad de su puesto de trabajo.

Por la forma en que se encuentran orientadas las tareas no es posible el desarrollo de un equipo de trabajo y por la dinámica del desempeño, la comunicación se hace casi imposible entre los mandos y el personal operacional.

Se pide:

Evaluar el producto hotel y proponer un rediseño para su mejor venta.

CASO DE APLICACIÓN PRÁCTICO NÚMERO 8

TEMA: Accidentes inesperados

Una pareja de turistas argentinos se hospeda en el Hotel "Casa Real", piden una habitación matrimonial para quedarse por cuatro días. Después de almorzar, deciden pasear por el centro histórico de la ciudad, luego de visitar muchos lugares de interés, ingresan a un pequeño bar y ordenan cócteles para celebrar su estancia en la ciudad.

Al llegar la noche y después de un largo recorrido regresan al hotel, donde deciden ducharse para salir a bailar en alguna discoteca. Dos horas más tarde y con una elegancia exuberante la joven pareja baja a recepción y le dice al auditor que estarán de regreso a las dos de la mañana, el auditor les responde que no se preocupen que él estará pendiente para abrirles la puerta a esa hora.

Ya en la discoteca, la pareja bailaba y bebía incontrolablemente, el ambiente era tan excitante y divertido que llegada las dos de la mañana, la pareja no quería salir del lugar, en ese momento no hubo más remedio que usar la fuerza ya que se les pidió de favor abandonar el lugar y la pareja se rehusó e incluso se puso violenta. Enfurecidos por la situación y fuera de la discoteca, la mujer llevo a su marido casi arrastrándose al Hotel. El auditor les abrió la puerta y para su sorpresa vio al marido completamente borracho y les ofreció ayuda para subir a la habitación pero ignoraron al auditor y subieron a la habitación entre golpes y gritos.

El auditor como era de esperarse siguió a la pareja hasta que ingresen a su habitación y al regresar a la recepción cerró la puerta de entrada. Luego de aproximadamente una hora, se escucho un ruido fuerte como si alguien se hubiese caído. El auditor subió las gradas hasta el segundo piso y vio al marido en el piso inconsciente y con sangre que brotaba de su cabeza, en ese instante se escucho la voz de su esposa llamando a su marido, cuando llego al segundo piso grito pidiendo ayuda médica al auditor que quedo

estupefacto al presenciar la sangrienta escena. Cuando el auditor reaccionó, no sabía que hacer, el hotel no tenía un doctor asignado para acudir al lugar, el esposo perdía mucha sangre, se temía lo peor. Se llamó a una ambulancia pero esta tardó mucho en llegar, la esposa estaba desesperada y decía que si su esposo moría era culpa del hotel por no dar un servicio médico inmediato.

Se pide:

Evalúe este caso y explique cual hubiese sido la mejor manera de enfrentar la situación

CASO DE APLICACIÓN PRÁCTICO NÚMERO 9

TEMA: Juego de roles de dirección hotelera

En el "Hotel Paraíso" se ha realizado una reunión entre los miembros del Consejo de Dirección, con el fin de evaluar los problemas que se han diagnosticado durante el último trimestre. Se buscó el desarrollo de un programa de soluciones para poder vender el hotel para el feriado de Noviembre.

Dentro del diagnóstico se encontraron los siguientes problemas:

- El hotel presenta una situación deficiente en la cocina, por la falta de un cocinero de calidad.
- De las 40 habitaciones, 7 se encuentran con falta de mantenimiento.
- Las habitaciones del segundo piso que se encuentran sobre el parqueadero del hotel, siguen con el ruido de los vehículos que sales en la media noche, y con el sonido de las alarmas. Los clientes siempre se quejan y solicitan cambio de las mismas.
- Las habitaciones del cuarto piso 407, 408, 409 y 410; mantienen el olor a humedad debido al mal drenaje del edificio colindante.
- Se dispone solamente de 3 camareras para el mantenimiento de las habitaciones, lo cual imposibilita tener listo el hotel para su venta. Además una de ellas tiene horario especial por maternidad.
- La situación en el restaurante también es problemática, solamente hay capacidad para 35 clientes a la vez lo cual hace que el servicio de buffet sea ineficaz, ya que siempre tienen que esperar mínimo 10 minutos para que se desocupen las mesas.
- La falta de frutas en el desayuno ha provocado quejas en los clientes.
- El servicio de almuerzo tiene mucha demora, debido a la falta de personal y que la cocina carece del equipo suficiente y el proceso de elaboración es lento.

- Algunas cortinas de baño están deterioradas, esto ha ocasionado una mala imagen de la categoría de las habitaciones.
- Otra queja que se analizó se trata de la bulla en los pasillos provocada por la radio de comunicación de las trabajadoras y las conversaciones que sostienen en los pasillos durante el arreglo de las habitaciones.
- La falta de agua caliente por lo lento y antiguo que es el calentamiento de la red, hace que los clientes tengan que esperar media hora para poder tener agua caliente cuando se hospedan en el cuarto piso.
- Frecuentemente se llena el parqueadero debido a la poca capacidad que éste posee, y según el recepcionista por esta causa se han perdido muchas reservaciones.
- No existen lugares en el hotel que ofrezcan una recreación agradable hasta la media noche, debido a esto los clientes invitan a otros huéspedes y compran bebidas para consumirlas dentro de las habitaciones.
- Prácticamente no existe el servicio a las habitaciones.
- En más de una ocasión se ha solicitado servicio médico de urgencia y no ha sido posible brindarlo por parte del hotel, dando lugar a que el cliente solucione esto por cuenta propia.
- La imagen del hotel no se encuentra fortalecida, requiere de un plan remodelado y de una reingeniería de los servicios para poder atraer más turistas y ofrecerles un servicio de mayor confort y calidad.

Se pide:

Elaborar un acta de solución a los problemas y señalar:

- Problema
- Solución
- Necesidades materiales y humanas para la solución
- Responsable
- Tiempo de solución
- Cómo se va a verificar el cumplimiento

CASO DE APLICACIÓN PRÁCTICO NÚMERO 10

TEMA: Falta de seguridad dentro del establecimiento hotelero

Carlos llega a la hostería Rió Grande con un grupo de amigos para realizar una conferencia de trabajo. Se hospeda en una habitación simple y prepara una charla de dos horas para el siguiente día. En la mañana siguiente, después de la charla, Carlos y sus amigos almuerzan y practican algunos deportes. Carlos regresa a su habitación y procede a ducharse. Al salir de la ducha, va a buscar su computadora portátil y no la encuentra en ninguna parte, sorprendido, llama a Recepción a preguntar si la dejó allí o si sabían algo, pero nadie sabía nada, además de la pérdida de su computadora se dio cuenta que mientras se duchaba alguien forzó la ventana para ingresar a la habitación y se llevo todo el dinero de su billetera. Llamo al Gerente de la hostería para que le ayude a resolver la situación pero este se mostró desinteresado y además lo culpo de haber perdido sus pertenencias negando que su personal tenga algo que ver con lo acontecido. Al encontrarse solo y en un lugar lejano y casi desconocido, frustrado y enfurecido, Carlos decide abandonar la hostería sin poder creer que esto le haya pasado a él.

Se pide:

¿Cómo cree usted que debe proceder el Gerente ante esta situación?

¿Piensa usted que la forma en que Carlos fue tratado fue justa?

¿Cómo se puede evitar estas situaciones?

6. CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En base al estudio realizado tanto de las Instalaciones Hoteleras Familiares, así como de la calidad de servicio que éstas prestan a los clientes, podemos decir que:

- En primer lugar y lo más importante es que la ciudad de Cuenca posee un gran potencial turístico tanto cultural como natural, el mismo que se encuentra complementado con instalaciones turísticas de muy buen nivel, y capaces de satisfacer al máximo las necesidades del cliente. Es por esta razón que se le otorgó muy merecidamente el título de "Patrimonio Cultural de la Humanidad". Sin embargo, con todos estos atributos que nuestra ciudad posee, el desarrollo del turismo no ha sido el adecuado ni el deseado, sobre todo por la falta de proyectos nuevos con proyección al futuro, y diferentes, que incentiven a todos los involucrados en el Turismo a buscar un cambio para beneficio de la ciudad.
- La existencia y la creación de nuevas instalaciones hoteleras ya sean éstas de tipo familiar, o no; cada vez es más grande; así como también que cada día crece la demanda del cliente por recibir un servicio de calidad en base a la ética y profesionalismo. Esto destaca una fuerte tenencia económica en la ciudad que a su vez es generadora de fuentes de empleo.
- A partir del análisis de las encuestas realizadas, observamos que en la mayoría de los hoteles familiares, los puestos de Gerencia y Administración son los que tienen relación con la familia, así como uno que otro puesto operacional; pero de esta manera se está dando fin a lo que en los inicios y hasta no hace mucho tiempo atrás eran los hoteles familiares, cambiando su connotación a la de hoteles de familia.

- Por otra parte, observamos la preocupación que se da a la capacitación. Esto es, que cada vez crece el interés tanto de la Administración, como de los Operarios en capacitarse y actualizarse; ya que la competencia cada vez es más grande, lo que obliga siempre a verse preparándose para adquirir nuevos conocimientos que ayuden a mejorar el desempeño dentro de la actividad hotelera, y mejor aún a mejorar el desempeño como personas.
- Un aspecto clave y a favor de los hoteles familiares, y según lo constatamos en las respuestas obtenidas de las encuestas; es que tanto la fluctuación laboral, como las relaciones entre los distintos mandos, va de aceptable a excelente; lo que refleja que el respeto y lealtad al trabajo se encuentran estrechamente ligados con las relaciones laborales, y esto garantiza la seguridad laboral y empresarial.
- Un problema que afecta drásticamente el desarrollo operacional y administrativo de las empresas hoteleras familiares de Cuenca, es que a pesar de la preocupación por capacitar y de las buenas relaciones laborales existentes; no hay una normativa estándar para todas las instituciones hoteleras familiares de la ciudad, que de una manera general, básica y concreta ayude a regularizar las actividades operacionales y administrativas en un todo sistemático. Lo que se ve en la operatividad de las empresas es que cada una de éstas aplica lo que quiere y sabe, es decir, cada una opera a su manera. Por esta razón, el capítulo cuarto consistió en la elaboración de un manual estándar para la operatividad y administración hotelera, se propone de la manera más básica y general la mejor forma de aplicar normas y reglas que regulen el buen funcionar de cada uno de los departamentos operativos, que en general no son más que la prestación de servicios de calidad dentro del hotel; esperando que el mismo sea utilizado como guía básica de operación por parte de todas las empresas hoteleras familiares de Cuenca.

- Cabe destacar que el trabajo de los hoteles familiares observados y analizados dentro del desarrollo de esta tesis, no ha estado tan crítico ni fuera de control como se pensaba, todo radica en la falta de organización existente debido al desconocimiento de cómo y cuándo se debe actuar, que pautas tomar ante un problema y que soluciones dar para que no afecte negativamente el buen desempeño de la empresa.
- Cumplimos satisfactoriamente con nuestro objetivo: observamos el trabajo operacional de los hoteles, y en base a esto desarrollamos un manual de aplicaciones básicas y generales que ayude en el mejoramiento de la prestación de los servicios; manual que pretendemos sea bien acogido por los hoteles familiares, y mejor aún sea aplicado dentro de la operatividad de la empresa como material estándar, pero manteniendo cada empresa el sello único que las diferencia de las demás.

7. BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA:

LIBROS:

STEWART WEISSINGER, Suzanne, "*Introducción a las Actividades Hoteleras*", Thompson Editores, España, 2001.

BIOSCA, Doménech, "*125 Ideas para Bajar Costes en la Hostelería*", Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2005.

RAMÍREZ CAVASSA, César, "*HOTELES: Gerencia, Seguridad y Mantenimiento*", Editorial Trillas, México, 2005.

RODRÍGUEZ VERA, Ricardo, "*Hoteles y Restaurantes*", Ecoe Ediciones, Colombia, 2004.

FISHER, Renee, "*Manual de Servicio para Hoteles y Restaurantes*", Escuela de Administración de Empresas Hoteleras y Turísticas, Universidad de las Américas, Chile, 2002.

ULLAURI, Narcisa; DOMÍNGUEZ, Dionisio, "*Glosario Turístico*", Serie: Cuadernos de Docencia No. 16, Universidad del Azuay, Escuela de Turismo, 2001.

ENCICLOPEDIA PRACTICA PROFESIONAL de Turismo, Hoteles y Restaurantes, Editorial Océano, España, 2005.

REVISTAS Y FOLLETOS:

REVISTA HOSTELTUR, "*Las 33 características de la empresa familiar*", Pág. 42, Octubre, 1999.

CORPORACIÓN CUENCANA DE TURISMO, "*Cuenca 2010, Plan Estratégico de Turismo*", 2004.

REVISTA SALUD, "*Síntesis histórica de la Hotelería Ecuatoriana*", Pág. 29, Agosto, 2005.

"Folleto de Gestión de Servicios Técnicos y Mantenimiento", Cuba, 1997.

FOLLETO, "*Uniform System of Accounts for Hotels*" (Sistema Uniforme de Cuentas para Hoteles), s/f.

RECOPIACIONES:

LÓPEZ RODRÍGUEZ, Heriberto, "*Administración Hotelera*", Material de clase, Universidad del Azuay, 2003 - 2005.

LÓPEZ RODRÍGUEZ, Heriberto; BRITO, Maritza, "*Manual de instrucción en Recepción Hotelera*", FORMATUR, Cuba, 2004.

HOTEL NACIONAL DE CUBA, "*Manual de Procedimientos de Cocina*", 2005.

BUHELLI, Franklin, "*Legislación Turística*", Material de clase, Universidad del Azuay, 2004.

CLASIFICACIÓN Y TERMINOLOGÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO, Norma chilena oficial Nch2760. 7 de marzo de 2003.

INTERNET:

<http://www.uaim.edu.mx>

<http://www.diccionarios.com.espanhol>

<http://www.restauramex.com/interes/etiqueta.html>

<http://www.enlacespanama.com/turismoecuadoreurocotal.html>

<http://www.ganaropciones.com/familiares.htm>

<http://www.avizora.com/glosarios.htm>

<http://www.elplacerdecomer.com/webs/pagglosgran/glosario.htm>

<http://www.laguia.com.ve/informativas/gastronomia/html/glosario/html/>

<http://www.diccionarios.com>

<http://www.poraqui.net/diccionario/glosario.htm>

<http://www.hotelesenperu.com/historiahotelera/>

<http://www.google.com.ec>: glosarios turísticos

<http://www.google.com.ec>: características de las empresas familiares

<http://www.google.com.ec>: diccionario turístico profesional

<http://www.vivecuador.com>: turismo y desarrollo

<http://www.boletin-turistico.com>: diccionario turístico profesional

