UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

ESCUELA DE TURISMO

“MANUAL DE CALIDAD TURÍSTICA APLICADO A LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE CINCO ESTRELLAS EN LA CIUDAD DE CUENCA”.

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE: “INGENIERO EN TURISMO”.

Autores:

David Sarmiento Novillo.

Jessica Quito Arias.

Director:

Magister. Sebastián Calle Lituma.

CUENCA – ECUADOR

2014

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primero a Dios, por haberme dado la vida y haber llegado a este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres Carlos y Janeth por ser los pilares fundamentales y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, a Israel y Sofía mis hermanos a quienes quiero mucho, mis tíos Blanca y Bolívar que a pesar de la distancia constantemente se han preocupado por mi futuro, a mi abuelito Rómulo quien durante toda mi vida con sus sabios consejos me impulsaba a seguir adelante, ya que sin ellos no hubiese terminado mi estudio universitario, a mis primos por su apoyo moral , mi novia y futura esposa Jackeline Rodríguez por compartir siempre momentos significativos, por estar dispuesta a escucharme y ayudarme en todo momento, a mi amiga y compañera de tesis Jessica Quito con quien formé un gran equipo, gracias a su persistencia logramos culminar con éxito este trabajo, gracias mil gracias a todos los que confiaron en nosotros y nos apoyaron en todo momento.

David Ricardo Sarmiento Novillo

A mis padres y abuela; Luis, Marlene y Rosa, les dedico todo mi esfuerzo y dedicación puesto en la realización de mi tesis, porque los tres han sido pilares fundamentales en mi vida ya que sin ellos no hubiese podido lograr mi objetivo. A mi compañero de tesis David, puesto que sin su colaboración no hubiera podido culminar este trabajo; a todas estas personas y al resto de mi familia por su apoyo les dedico mi trabajo.

Jessica Elizabeth Quito Arias

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser quien me dio fuerzas para finalizar la carrera, al Mst. Sebastián Calle maestro, amigo y director, por su ayuda incondicional en el desarrollo de nuestra tesis ya que sin su guía constante no lo hubiésemos realizado, y por ser uno de los mejores profesores en la UNIVERSIDAD DEL AZUAY a quien estimamos mucho y le damos las gracias por todos los conocimientos brindados sin egoísmo alguno, por ser un verdadero maestro que orienta a la juventud a ser personas útiles a sí mismo y a la sociedad, gracias por haber estado siempre dispuesto a atendernos cuando lo requeríamos ,por la confianza brindada desde el primer día que le pedimos sea nuestro Director. A la Universidad del Azuay por haberme abierto las puertas y permitido culminar mi formación profesional.

David Ricardo Sarmiento Novillo

Primeramente a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo siempre dándome la fuerza necesaria para cumplir esta meta, a mis padres por siempre darme su amor, cariño y apoyo incondicional en todo momento durante mi carrera; también a mi abuelita Rosa que para mí es mi madre, a ella le debo todo lo que soy porque gracias a sus consejos y dedicación soy lo que soy ahora y es mi ejemplo a seguir, la quiero muchísimo. Y finalmente agradezco a mi director de tesis Magister Sebastián Calle, por ser el mejor docente de la Universidad del Azuay dentro de la escuela de Turismo, ya que gracias a él, a su ayuda se pudo realizar un excelente trabajo de investigación.

Jessica Elizabeth Quito Arias

INDICE

Manual de Calidad Turística Aplicado a los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas en la ciudad de Cuenca.

Índice de Contenidos

Dedicatoria…… II
Agradecimientos……..... ……..III
Índice de contenidos…… ……..IV
Índice de ilustraciones y cuadros…….....VIII
Resumen…….XI
Abstract…….XII

Introducción……..……..13

Capítulo 1: Marco Conceptual……15
Introducción……15
1.1 Marco teórico……...16
1.1.1 Calidad……...16
1.1.2 ISO…….19
1.1.3 ISO 9001- 2008…….19
1.1.4 Ventajas y desventajas ISO 9001-2008……..…..20
1.2 Marco legal…….…….22
1.3.Conclusión……27

Capítulo 2: Diagnóstico situacional de la actividad hotelera en la ciudad de Cuenca……...28
Introducción……...28
2.1 Descripción y delimitación de la situación actual……..…29
2.1.1 Reseña histórica hotelera de la ciudad de Cuenca……....29
2.1.2 Descripción y variables…….30
2.2 Análisis y pronóstico de la situación en el subsector industrial hotelero..32
2.2.1 Análisis de la leyes y organismos……..35

2.2.2 Ley de turismo…….....35
2.2.3 Estadísticas Ministerio de turismo……38
2.2.4 Plazas del sector hotelero en la ciudad de Cuenca……44
2.3 Determinación de variables y estrategias de competitividad asociada a la calidad, mediante la aplicación del FODA cruzado……...45
2.3.1 FODA cruzado……..45
2.3.2 Estrategias FODA cruzado……...47
2.3.3 Variables FODA cruzado……49
2.4 Conclusión……50

Capítulo 3: Análisis de los perfiles y procedimientos funcionales reales de cada área o departamento en los establecimiento hoteleros de la ciudad…….51
Introducción…….....52
3.1 Análisis de los perfiles profesionales actuales, con los que cuentan los establecimientos hoteleros 5 estrellas de la ciudad de Cuenca……...52
3.1.1 ¿Qué es un perfil hotelero?.....52
3.1.2 ¿Cómo se asocia un perfil en el sector hotelero?.....52
3.2 Revisar los procedimientos funcionales asociados con la calidad en cada área funcional de los establecimientos hoteleros……....55
3.2.1 Administración del departamento de talento humano……..…56
3.2.2 Objetivos de la administración del área de talento humano…..56
3.2.3 Responsabilidades del talento humano……..…57
3.2.4 Procedimiento para seleccionar al personal adecuado dentro de cada área funcional, para un establecimiento de cinco estrellas……58
3.2.4.1 Reclutamiento del personal…….58
3.2.4.2 Reclutamiento interno y externo…….58
3.2.4.3 Selección del personal…….59
3.2.4.4 Colocación del personal……..…61
3.2.4.5 Orientación al nuevo personal……61
3.2.4.6 Integración del talento humano……...62
3.2.4.7 Evaluación del talento Humano……...62
3.2.4.8 Criterios subjetivos para la evaluación del talento humano……63
3.2.5 Gestión de rendimiento laboral……..…63

3.3 Levantamiento de perfiles profesionales específicos, para cada área funcional según modelos de estandarización ……...65
3.4 Conclusión…….……..95

Capítulo 4. Diseñar un manual sistemático y procedimental de calidad aplicado al subsector turístico de alojamiento……..96
Introducción……...96
4.1 Determinar los componentes de la calidad que inciden en el desarrollo competitivo de los establecimientos hoteleros en la ciudad de Cuenca.....97
4.1.1 Modelo SERVQUAL…….....97
4.1.2 Conceptualización……...98
4.2 Estructuración relacionada entre los procesos y procedimientos servuctivos de calidad……...100
4.2.1 Sistema de gestión de calidad.....100
4.2.2 Características de los principios básicos del SGC……...101
4.3 Elaboración de un manual de procedimientos y funciones bajo principios de estandarización de calidad……...105
4.3.1 Requisitos que deben cumplir los establecimientos hoteleros de cinco estrellas para obtener la certificación de calidad…….105
4.3.2 Manual de funciones para los establecimientos cinco estrellas dentro de la ciudad de Cuenca…….....108
4.3.3 Manual de procedimiento para los establecimientos cinco estrellas dentro de la ciudad de Cuenca……....160
4.3.3.1 ¿Qué es un manual de procedimientos?.....160
4.3.3.2 ¿Para qué sirve el manual de procedimientos?.....160
4.3.3.3 ¿Por qué es necesario el manual de procedimientos?..... ..160
4.3.3.4 ¿Cómo esta utilizado el manual de procedimientos en la hotelería?……...161
4.3.3.5 Simbología de los flujogramas del manual de procedimientos……..161
4.3.4 Manual de Calidad……...177
4.3.4.1 Política de la calidad…….……...177
4.3.4.2 Objetivos de la calidad…….....179

4.3.4.3 Alcance del sistema de la calidad…….....179
4.3.4.4 Documentación del sistema de calidad…….....187
4.3.4.5 Seguimiento y control……..….189
4.4. Conclusión……..…194

V: Conclusiones Generales…….195
VI: Recomendaciones…….....196
VII: Anexos……..197
VIX: Referencias Bibliográfica…….…….199

Índice de Ilustraciones y Cuadros

Tabla 1.2.1: Análisis de los reglamentos de acuerdo a la ley de turismo……..22
Tabla 1.2.2: Requisitos para la obtención de la LUF…….....23
Tabla 1.2.3:Reglamento para establecer un establecimiento de alojamiento de cinco estrellas……...24
Tabla 2.2.1: Matriz de comparación de servicios hoteleros……33
Tabla 2.2.2.1: Hoteles de cinco estrellas de la ciudad de Cuenca……..37
Tabla 2.2.3.1: Llegada de turistas internacionales, panorama mundial…….... 38
Tabla 2.2.3.2: Llegada de extranjeros al Ecuador (mensual)……... 39
Tabla 2.2.3.3:Principales mercados turísticos al Ecuador año 2013……... 40
Tabla 2.2.3.4: Principales mercados turísticos al Ecuador año 2014…….. 41
Tabla 2.2.3.5: Balanza turística anual…….42
Tabla 2..2.3.6: Balanza turística por trimestre…… .42

Flujograma 1.1.1.1: Ecuación de la calidad……17
Flujograma 1.1.1.2: Beneficios de la calidad…….....18
Flujograma 1.1.3.1: ISO 9001-2008……...20
Flujograma 2.2.3.1: Estadísticas generales MINTUR……38
Flujograma 3.1.2.1: Competencias básicas para trabajar en la industria hotelera….53
Flujograma 3.2.3.1: Objetivos de la organización y objetivos individuales de las personas……..…57
Flujograma 3.2.4.3.1: Selección del personal…….59
Flujograma 3.2.4.3.2: Proceso selección de personal……60
Flujograma 3.2.4.3.3:Proceso para incorporar al nuevo personal……..60
Flujograma 3.2.4.6.1: Integración del personal……..62
Flujograma 4.1.1.1: Modelo SERVQUAL…….98
Flujograma 4.2.1.1: Caracteristicas de los principios básicos de SGC……....101
Flujograma 4.2.2.1: La mejora continua trata de……..103
Flujograma 4.3.3.5.1: Área de Administración…….…163
Flujograma 4.3.3.5.2: Área de Alojamiento…….165
Flujograma 4.3.3.5.3: Área de Alimentos y Bebidas……167
Flujograma 4.3.3.5.4: Área de Eventos…….169
Flujograma 4.3.3.5.5: Área de Comercialización…….171

Flujograma 4.3.3.5.6: Área de Mantenimiento……173
Flujograma 4.3.3.5.7: Departamental General…….. ……175
Flujograma 4.3.4.1.1: Preguntas para el planteamiento de una política de calidad……...178
Flujograma 4.3.4.3.1: Mapeo de procesos fundamentado en el ciclo de Demming.....180
Flujograma 4.3.4.3.2: Principios básicos del sistema de gestión de calidad…....180
Flujograma 4.3.4.3.3: Enfoque al cliente……..181
Flujograma 4.3.4.3.4: Liderazgo……...182
Flujograma 4.3.4.3.5: Compromiso del talento humano……..182
Flujograma 4.3.4.3.6: Características de un enfoque basado en procesos……...183
Flujograma 4.3.4.3.7: Proceso de la mejora continua……..184
Flujograma 4.3.4.3.8: Gestión orientada a los sistemas …….....185
Flujograma 4.3.4.3.9: Desiciones basadas en hechos fiables y representativos…..186
Flujograma 4.3.4.3.10:Beneficios mutuos……....186
Flujograma 4.3.4.4.1: Estructuración documentaciondel sistema de la calidad…...187
Flujograma 4.3.4.4.2: Características manual de funciones, procedimientos y calidad……...188
Flujograma 4.3.4.5.1: Proceso para auditorias…….190
Flujograma 4.3.4.5.2: Control de la calidad…….191
Flujograma 4.3.4.5.3: Sistema para medir la calidad en los servicios…….192
Flujograma 4.3.4.5.4: Proceso para obtener la certificación ISO 9001-2008…….193

Gráfico 2.2.3.1: Llegadas de extranjeros al Ecuador (mensual)……..39
Gráfico 2.2.3.2: Principales mercados turísticos al Ecuador año 2013……40
Gráfico 2.2.3.3: Principales mercados turísticos al Ecuador ene – feb 2014……41
Gráfico 2.3.1.1: FODA cruzado establecimientos hoteleros cinco estrellas ciudad de Cuenca……46
Gráfico 3.1.2.1: Modelo organigrama funcional para hoteles con categoría de cinco estrellas dentro de la ciudad de Cuenca…….54
Gráfico 3.3.1: Organigrama área de dirección……..65
Gráfico 3.3.2: Organigrama área de administración…….68
Gráfico 3.3.3: Organigrama área de alojamiento……..71
Gráfico 3.3.4: Organigrama área de alimentos y bebidas…….79

Gráfico 3.3.5: Organigrama área de eventos……...87
Gráfico 3.3.6: Organigrama área de Comercialización…….…..88
Gráfico 3.3.7: Organigrama área de Mantenimiento…….…..89
Gráfico 3.3.8: Organigrama departamento médico…….….92
Gráfico 4.3.2.1: Área de Dirección……..109
Gráfico 4.3.2.2: Área de Administración…….114
Gráfico 4.3.2.3: Área de Alojamiento……..120
Gráfico 4.3.2.4: Área de Alimentos y Bebidas……135
Gráfico 4.3.2.5: Área de Eventos…….....147
Gráfico 4.3.2.6: Área de Comercialización……..150
Gráfico 4.3.2.7: Área de Mantenimiento……..152
Gráfico 4.3.2.8: Departamento Médico……...….156

RESUMEN

El siguiente proyecto de investigación tiene como finalidad la creación de un manual de calidad turística aplicado a los establecimientos hoteleros de cinco estrellas de la ciudad de Cuenca; utilizando como metodología de la investigación la observación in-situ de las empresas, así como también la revisión bibliográfica asociada al tema planteado; las técnicas de investigación manejan un formato cualitativo y cuantitativo asociado con el proceso planteado con antelación.

La fundamentación operativa y funcional del manual se encuentra en concordancia con lo estipulado en diferentes directrices de estandarización para la prestación de servicios de calidad que pueden validarse con regímenes nacionales e internacionales reales asociados al ámbito turístico, especialmente con lo planteado en las normativas QUIALITUR y la ISO 9001-2008.

ABSTRACT

The following research project aims at the creation of a Tourist Quality Manual to be applied to Five-Star hotels of the city of Cuenca. We used as research methodology in-situ observation of the companies as well as bibliographic review associated with the topic. The research techniques use qualitative and quantitative formats related with the process proposed in advance.

The operational and functional basis of the manual is in accordance with the different guidelines for standardization so as to provide quality services that can be validated by real national and international regimes associated with the tourism sector, especially with QUALITUR regulations and ISO 9001-2008.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
DPTO. IDIOMAS

Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis busca mejorar la calidad en los servicios que ofrecen los establecimientos hoteleros 5 estrellas de la ciudad de Cuenca, por lo que hemos visto la necesidad de realizar estudios de acuerdo a las debilidades y falencias con las que cuenta las empresas actualmente, dicha información obtenida ayudará a la determinación de la solución, sobre la deficiente regulación de los establecimientos hosteleros en la ciudad de Cuenca.

Basándonos en normas de regularización de calidad en los hoteles, es prudente manejar un manual de calidad para todos los establecimientos de cinco estrellas; debido a que hoy en día está creciendo cada vez más la demanda de establecimientos hoteleros que operan sin un registro de calidad, sin atenerse a las reglamentos que orientan las normativas internacionales para el funcionamiento del mismo, por lo que se ve la necesidad de crear dicho manual explicativo aplicado al sector hotelero antes citado, ya que los efectos directos que causan estos establecimientos hoteleros sin registro son: Incrementar los niveles de competencias pero sin competitividad demarcada y productiva para el sector hotelero, es decir convirtiéndose en empresas comodity sin diferenciación, por no someterse a los controles de calidad ni al profesionalismo requerido en un mercado de competencia abierta.

Para la elaboaración de este manual de calidad, hemos realizado primeramente un estudio relacionado con la calidad en los servicios, a mas de revisar las diferentes leyes que se encuentran en la constitución ecuatoriana, las cuales tiene que ver con la regulación hotelera dentro del país para su funcionamiento. Una vez realizado este primer paso se procederá a diagnosticar la situación actual de la actividad hotelera dentro de la ciudad de Cuenca, utilizando estadísticas realizadas por el Ministerio de Turismo con relación a la ocupación hotelera dentro de la ciudad, se realizo también un FODA cruzado para conocer las fortalezas y debilidades que tienen el sector hotelero dentro de la ciudad y a su vez se procedió a plantear estrategias para corregir dichas falencias encontradas.

Se realizó también un análises de los diferentes perfiles y procedimientos funcionales actuales que manejan cada área funcional en los establecimientos

hoteleros, mediante este estudio se pudo realizar un levantamiento de perfiles profesionales específicos acordes para cada área funcional según modelos de estandarización, para lo cual se tomo como referente las normas establecidas en el QUALITUR.

Finalmente con todo el estudio realizado en los capítulos anteriores, se diseña un manual sistemático y procedimental de calidad aplicado para el subsector turístico de alojamiento, el cual no pudo ser conseguido sin antes haber implementado un manual de funciones y procedimientos bajo principios de estandarización de calidad.

Como principales variables que se derivan del tema de investigación tenemos:

- Mal funcionamiento en los servicios que ofertan los hoteles, siendo esta la causa para un análisis dentro de los establecimientos cinco estrellas en ciudad de Cuenca.
- La falta de calidad en la prestación de servicios en las empresas hoteleras, ya que no constan con un manual de funcionamiento y procesos.
- Falta de políticas dentro de las empresas hoteleras.

El manual de calidad incorporá ciertas pautas que mantengan cierto grado de complejidad para poder funcionar ofreciendo calidad en sus productos, lo que se busca con la implementación del manual de calidad, es emprender tareas de simplificación en cada departamento mediante los flujogramas de procesos para poder observar las falencias de manera directa, para luego poder emprender tareas de simplificación sin hacer daño a los demás departamentos.

Nosotros esperamos que mediante este manual de calidad, se puedan beneficiar no solo los establecimientos, sino también los usuarios, porque dentro del mismo se encuentra detallado todo lo que se necesita para ofertar un servicio de calidad dentro del mercado hotelero, según los requisitos que otorga y pide la ISO 9001-2008, para otorgar la certificación internacional de calidad a los establecimientos hoteleros que cumplan al pie con esta norma.

CAPÍTULO 1: MARCO TÉORICO Y MARCO LEGAL

Introducción:

En este primer capítulo se va a abordar temas, sobre los requisitos y normas que deben cumplir los establecimientos hoteleros de cinco estrellas para su funcionamiento y la satisfacción del cliente, cuyos requerimientos se encuentran establecidos en la ley constitucional del Ecuador y los estatutos internacionales encargados de medir y regular la calidad de un establecimiento.

Es por tal motivo que para el desarrollo de este capítulo, revisaremos las siguientes leyes ecuatorianas y normas internacionales de regulación.

- Constitución del Ecuador
- Ley de Turismo
- Reglamento General de Actividades Turísticas
- ISO 9001-2008

1.1 Marco teórico

1.1.1 Calidad.

Es el conjunto de propiedades y características que debe tener un producto o servicio para satisfacer necesidades, gustos, preferencias, y cumplir con las expectativas del consumidor, en términos generales así se aplica la calidad a nivel Internacional, sin embargo en el Ecuador sobre todo dentro de la ciudad de Cuenca, estas cualidades no se cumplen en la prestación del servicio de alojamiento de los establecimientos cinco estrellas que existen en la ciudad, hoy en día.

Por otro lado, se debe tener presente que el aseguramiento de la calidad es uno de los factores o variables críticas dentro del sector industrial, ya que tiene que ver con la excelencia fundamentada en la eficacia, eficiencia y efectividad en varios aspectos (trato a los clientes, disponibilidad y acceso de los empleados en el establecimiento, entre otros), sin lugar a duda, el éxito fundamental para la percepción de la calidad está en la relación calidad precio y diferenciación entre los competidores. Es por tal motivo que muchos le ven a la calidad como *"una posición racional de búsqueda de una rentabilidad más estable, a largo plazo, para la empresa"*.[1]

Para la medición de la calidad dentro de los establecimientos hoteleros, por lo general se llevan cabo varios procesos administrativos, logísticos y operativos por parte de los directivos de la empresa, en donde se toma en cuenta distintos parámetros siendo el principal el que toma el público, es decir:

- ✓ *"Los clientes miden la calidad de los servicios, en función de sus expectativas sobre él*",[2] para lo cual la percepción de calidad que reciba dicho cliente por un servicio deberá ser igual a la diferencia que existe entre sus expectativas y su prestación.

[1] http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12011/1/TEMA3-CALIDAD.pdf
[2] http://www.iso.org/

Flujograma 1.1.1.1: Ecuación de la calidad

Fuente: http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12011/1/TEMA3-CALIDAD.pdf

Elaborado por: Los +Autores

Con respecto a la calidad existen varios tipos entre los más sobresalientes se encuentran**:**

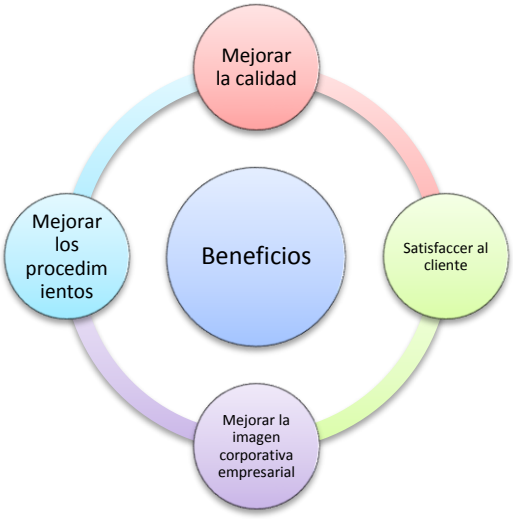
- ✓ **Calidad que se espera**: Es cuando existen propiedades y características que los consumidores esperan encontrar en los productos o servicios y quedar satisfechos.
- ✓ **Calidad que satisface**: Se da cuando los consumidores solicitan específicamente un tipo de servicio y este cumple con las expectativas del consumidor, pero no llega a superarlas.
- ✓ **Calidad que deleita**: Es aquella que supera las expectativas del consumidor, es decir que el servicio que se les brinda cumple con todas las características para su deleite.

Las empresas utilizan las normas de calidad como herramientas para mejorar continuamente su forma de trabajo, entre los órganos que se encargan de regular y controlar la calidad a nivel mundial está la ISO 9001-2008, el cual se encarga principalmente de mejorar la calidad de los productos o servicios y lograr la

satisfacción del cliente. Dado que las exigencias y gustos de los clientes son cambiantes en la actualidad, por lo que hay que tener en cuenta la visión del cliente, para ofrecer un servicio o producto de calidad, es por tal motivo que las empresas utilizan las normas de calidad para crear pequeños cambios positivos en el personal de toda la empresa, que comprometen su esfuerzo de manera constante con la finalidad de comprender, cumplir y ampliar las expectativas de los clientes.

Los beneficios que se llegan a obtener cuando la empresa logra tener una certificación internacional como es la ISO 9001-2008 son principalmente para asegurar que los productos y servicios sean seguros, fiables y de buena calidad, a más de reducir los costos, minimizar los residuos, errores y aumentar la productividad. Dicha certificación también ayuda a las empresas a acceder a nuevos mercados, nivelando el campo de juego para los países en vías de desarrollo para facilitar el comercio mundial libre y justo.

Flujograma 1.1.1.2: Otros beneficios de la Calidad



Elaborado por: Los Autores

Una vez que la empresa obtenga esta certificación debe realizar auditorías internas para comprobar si el nuevo sistema de gestión de calidad está funcionando correctamente. Para realizar dicha auditoria se puede invitar a un organismo de certificación independiente o invitar a sus mismos clientes para verificar que la prestación del servicio está en conformidad con la norma.

1.1.2 La ISO (Organización Internacional de Normalización)

Esta norma internacional fue creada en 1947 en Ginebra Suiza, la misma que se encarga del desarrollo de normas técnicas para facilitar el intercambio mundial de bienes y servicios. Hasta la actualidad la ISO cuenta con más de 16.500 normas internacionales.

Como punto sobresaliente de una de las normas ISO tenemos que saber que: La familia de normas *ISO 9000* no establece requisitos para los productos, se crean nuevas versiones cada 8 años, se revisan cada 5 años, tienen una validez de 3 años y realizan auditorias de vigilancia cada 6, 9 y 12 meses según las características de la organización del establecimiento u empresa.

1.1.3 ISO 9001-2008

Es la ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN, es la base del sistema de gestión de calidad y una norma institucional con los que una empresa debe contar para mejorar la calidad de sus productos o servicios y lograr la satisfacción del cliente.

Con relación a la evolución de esta norma ISO 9001-2008, la primera certificación de calidad, se dio en el año de 1987, se creó con el fin de brindar estándares de calidad para el sector industrial dentro del ámbito automotriz. A partir de la creación de esta primera ISO de calidad se han ido añadiendo varias modificaciones y requerimientos muy exigentes, para la obtención de la calidad, es por tal razón que desde 1987, se crearon tres modelos que aseguraban la calidad:

- ✓ ISO 9001: Modelo para el aseguramiento de la calidad en desarrollo, diseño, servicio, producción e instalación.
- ✓ ISO 9002: Modelo para el aseguramiento de la calidad en producción, servicio e instalación.
- ✓ ISO 9003: Modelo para el aseguramiento de la calidad en inspecciones y pruebas.

Más tarde en el año 2000 se crea la norma ISO 9001:2000, la cual reemplazó a los tres modelos anteriores, tuvo como objetivo mejorar la efectividad del sistema de gestión de la calidad y el desempeño en las organizaciones.

Finalmente en el 2008 nace la norma ISO 9001:2008, a la cual se le añadieron términos como: la mejora continua, monitoreo y seguimiento de la calidad, para la satisfacción del cliente. Esta última norma ISO 9001:2008, se mantiene vigente hasta la actualidad ya que la próxima revisión de la misma está prevista para el 2015, en donde se pretenderá fomentar la alineación con otras normas ISO para facilitar su integración.

Por lo tanto a la norma ISO 9001-2008 se la conoce como:

Flujograma: ISO 9001-2008

Elaborado por: Los Autores

1.1.4 Ventajas y Desventajas de la aplicación de la ISO 9001-2008

- **Ventajas**

1. Mayor satisfacción del cliente
2. Mayor satisfacción del personal
3. Mayor conocimiento y control de los procesos
4. Mayor flujo de información
5. Disminución de tiempos en los procesos
6. Mayores beneficios económicos
7. Mejorar la imagen corporativa empresarial
8. Mejorar los procedimientos.

- **Desventajas**

1. Costo de implementación y mantenimiento del SGC

Etapas para la Certificación estipuladas en la ISO 9001-2008

1. Toma de decisión por la alta dirección
2. Diagnóstico del SGC
3. Recolección de información.
4. Definición de estructura organizacional
5. Planificación y entretenimiento
6. Desarrollo de documentación
7. Implantación del SGC
8. Auditoria interna
9. Consolidación del SGC
10. Auditoría de certificación

1.2 MARCO LEGAL

Para la elaboración del marco legal nos hemos visto en la necesidad de tomar en cuenta los siguientes reglamentos de las distintas leyes que existen para la actividad hotelera.

- Dentro de la Ley de Turismo Capitulo dos, se toman en cuenta las siguientes normas que se deben seguir para el funcionamiento en el área hotelera.

Tabla 1.2.1: Análisis de los Reglamentos de acuerdo a la Ley de Turismo.

CAPITULO II. REGISTRO ÚNICO DE TURISMO		
ARTÍCULO	**NOMBRE DEL ARTÍCULO**	**DESCRPCIÓN**
Art. 47	Obligación del registro único de turismo.	Inscripción del prestador de servicios turísticos en un catastro de establecimientos turísticos en él, Ministerio de Turismo.
Art. 48	Pago por concepto de Registro.	El pago se realizara una sola vez de manera anual para su funcionamiento.
Art. 49	Registro y Razón Social.	El Ministerio de Turismo no concederá el Registro a establecimientos con registros anteriores, caso contrario se anulara el último registro.
Art. 50	Registro de Sucursales	Por la apertura de una sucursal se pagara un valor agregado al registro de establecimiento ya obtenido, de igual manera se pagara la Licencia única anual de funcionamiento.
Art. 51	Registro de Franquicias	Los establecimientos que

		funcionen con una franquicia requieren: - Un registro de la entidad receptora de la franquicia. - Documento de certificación de la franquicia. - Obtención de la LUF.

Fuente : http://www.hotelesecuador.com/downloads/Permisos%20y%20obligaciones.pdf

Elaborado por: Los Autores

Tabla 1.2.2: Requisitos para la Obtención de la LUF.

CAPITULO IV. LICENCIA UNICA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO		
Art. 55	Requisito previo para la operación	A más del registro de turismo, se pide la LUF para el inicio de actividades, ya que esta es la autorización legal para su funcionamiento en prestaciones de servicio si esta no se podrá operar.
Art. 56	Derechos por la obtención de la Licencia Única Anual de Funcionamiento.	A la persona natural o jurídica quienes cuenten con la LUF , acceden a todos los derechos establecidos en el Artículo 10 de la Ley de Turismo.
Art. 60	Pago de la licencia	El valor q se paga en la licencia será el mismo valor que se paga en el registro.
REGLAMENTO		

Art. 61	Cálculo de pago por actividades iniciadas durante el año.	El pago de la LUF se realizara en los primeros 30 días d año.
Art. 63	Uso de denominación	No podrán usar ninguna denominación, razón social, comercial, el incumplimiento será sancionado según la ley de turismo.

Fuente: http://www.hotelesecuador.com/downloads/Permisos%20y%20obligaciones.pdf

Elaborado por: Los Autores

Tabla 1.2.3: Reglamentos para establecer un establecimiento de alojamiento de cinco estrellas.

REGLAMENTOS GENERALES PARA ACTIVIDAD TURISTICA HOTELERA PRESIDENCIA (GUSTAVO NOBOA BEJARANO)		
SECCION 10		
Art. 54	No discriminación	Todos los alojamientos serán de libre acceso para el público en general.
Art. 55	Recepción y conserjería	Es el centro de relación con los clientes y departamentos.
Art. 56	Servicio de pisos	Prepara las habitaciones, para ser ocupadas por los clientes.
Art. 57	Servicio de comedor	Tendrá lugar al horario señalado por la administración. - 2 horas desayuno. - 2 horas almuerzo. - 2 horas cena.
Art. 58	Servicio telefónico	Se encarga de anotar llamadas, ponerlas a conocimiento de los huéspedes amas de que se encargan de llevar el control de

		diferentes conferencias que se realicen en el establecimiento.
Art. 59	Servicio de custodia de dinero	Los establecimientos 5 estrellas deben tener custodia para objetos y dinero de clientes.
Art.60	Servicio de lavandería y planchado	Servicio para clientes, se entrega la indumentaria en 48 horas en caso de emergencia 24 horas.
Art. 61	Asistencia médica y botiquín	Los establecimientos deben contar con botiquín a más de tener conocimientos de primeros auxilios.
Art. 62	Personal uniformado	Todo el personal de distintas dependencias vestirá uniforme.
art. 64	Condiciones de higiene	Cumplir las normas de sanidad dictadas por organismos competentes.
Art. 66	Inspecciones	El Ministerio de Turismo realizara inspecciones para verificar el buen manejo de sus servicios, sin anticipar su llegada.
Art. 67	Registro de clientes	Deberán obtener una tarjeta de registro, y un libro de reclamos a disposición de los clientes.
Art. 69	Precios	Los precios serán sellados por el MINTUR, no deben ser alterados en el transcurso del año.
Art. 70	Facultad para cobrar valores adicionales	Los alojamientos cobraran un valor adicional en caso de: peluquería, canchas, fiestas,

		recepción. Previa autorización del MINTUR.
Art. 71	Habitaciones para uso individual	Deberán tener el 10% de sus habitaciones para uso individual.
Art. 73	Forma de computar el precio	El precio se computara de acuerdo al número de noches.
Art. 74	Jornada Hotelera.	Se terminara a las catorce horas, pasada dicha hora se cobrara como un día más de alojamiento.
Art. 75	Reservación de habitaciones	Se puede pedir un anticipo por cada habitación reservada.

Fuente:http://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/Reglamento%20General%20de%20Actividades%20Turisticas.pdf

Elaborado por: Los Autores

1.2 Conclusión

1. La norma de calidad ISO 9001-2008, nos da a conocer la importancia que tiene hoy en día el brindar un servicio de calidad al cliente sobre todo dentro del ámbito hotelero, ya que sin la calidad en el servicio nunca se podrá llenar las expectativas y satisfacción del cliente, lo cual generá la baja demanda y oferta para los establecmientos hoteleros que no cumplen con esta característica en su servicio.

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ACTIVIDAD HOTELERA EN LA CIUDAD DE CUENCA.

Introducción:

Para este nuevo capítulo los temas que van a ser objeto de nuestro estudio, están enfocados en conocer la realidad hotelera en la ciudad de Cuenca, es decir sus inicio y evolución mediante antecedentes históricos que van hasta la realidad actual, cuya información nos ayudará a conocer cuáles son las falencias, que ha venido teniendo el sector hotelero desde su surgimiento en el mercado y a su vez ayudará para el planteamiento de nuevas y grandes estrategias para el mejoramiento de dicha actividad en la ciudad de Cuenca.

2.1 Descripción y Delimitación de la situación actual

2.1.1 Reseña histórica hotelera de la ciudad de Cuenca.

Los primeros establecimientos de alojamiento en la ciudad de Cuenca se remontan a comienzos del siglo 20, época en la que el ambiente turístico no era muy frecuentado, ya que uno u otro viajero arribaban a la ciudad de Cuenca y el número de hoteles o posadas era muy escaso por no decir mínimo. En aquella época una de las mejores posadas en la ciudad de Cuenca era la Posada Azuaya, donde frecuentemente se hacían exposiciones de los diferentes tipos de productos que en aquella época ofrecían.

Entre los hoteles más antiguos dentro de la ciudad, tenemos el antiguo "Patria Grand Hotel" propiedad de la familia Arias, que en sus inicios estuvo ubicado en la calles Padre Aguirre y Simón Bolívar, el cual comenzó a prestar sus servicios en 1921; y para 1924 comenzó a funcionar el Gran Hotel Azuayo que perteneció a la familia Castillo. De esta manera Cuenca se convirtió en una de las provincias más adelantadas a nivel de país para ofrecer servicios de hospedaje.

En 1927 se crea el Hotel Royal que funcionaba en una casa de tres pisos frente a la gobernación, y mediante un enfrentamiento entre civiles y militares en aquel año, el Hotel fue destruido. En 1930 hoteles como el Cantábrico, el Ecuador y el Colombia prestaban sus servicios a turistas. A finales de aquel año hubo una crisis que soporto el país y también se expande a nivel mundial, ocasionando que no existan viajeros que ocupen las plazas hoteleras y por tanto lo tanto se vieron en la necesidad de cerrar sus operaciones.

Más tarde cuando la economía mejora en el pais. En 1942 se inaugura el Hotel Crespo, propiedad de la familia Crespo Heredia, convirtiéndose así en un Hotel de Vanguardia en la ciudad y en uno de los primeros en buscar promociones y un segmento específico para la prestación de servicios.

A finales del siglo años 50 llega al país Henry Cooperan con un grupo Europeo de Innovación hotelera que luego de pasar por Guayaquil y Quito viene a Cuenca para realizar adecuaciones en los establecimientos hoteleros. En 1963 se inaugura el Hotel

Cuenca, que constituye un mito histórico en la historia hotelera de Cuenca, debido a la comida internacional y el servicio bueno que ofrecía a sus clientes.

Después de algún tiempo un grupo de personas se reúnen para planificar la búsqueda de un hotel que atraiga a la mayoría de personas que arriben a la ciudad a nivel internacional, formándose así el Hotel Dorado, el cual funciona hasta estos días. A partir de que la ciudad de Cuenca forma parte de un destino turístico, otro grupo de empresarios invitaron a la Cadena Suiza Orotels a participar en el proyecto y se crea el Hotel Oro Verde conocido como la Laguna.

En la actualidad se han desarrollado varios proyectos como la Hostería Huertos de Uzhupud, que pertenece al mismo grupo empresarial del Hotel el Dorado que dejo de funcionar tiempo atrás debido al desastre de la Josefina, el cual está operando actualmente con su debida reconstrucción.

En los últimos años Cuenca se ha visto obligada en ampliar su zona hotelera, debido a los varios atractivos que ofrece la ciudad y gracias a los miles de turistas que visitan la ciudad cada año.

2.1.2 Descripción y Variables

Determinar la descripción, delimitación y las variables; creemos que es la parte más dificultosa de nuestro estudio, por lo que se debe tener un alto nivel de conocimiento con relación al sector hotelero, teniendo en cuenta las particularidades del manejo de cada establecimiento hotelero a estudiarse, ya que existen diferentes medidas en el caso del sector hotelero sobre todo de cinco estrellas que es el tema de nuestra investigación.

Por otro lado la mayor parte de investigaciones e investigadores, no han encontrado una correcta operacionalización de las dimensiones y estrategias que se deben tomar para manejar correctamente la calidad en los servicios que prestan dichos establecimientos de cinco estrellas en la ciudad. Sin embargo pese al mayor problema que se ha encontrado en la sociedad, la falta de profesionalismo ha provocado que empíricamente las personas se monten establecimientos hoteleros de todo tipo y categorización, sin medir su nivel de operación que brindan al público en

general, estos factores nos indican de tal manera que guiarse mediante normas hoteleras internacionales sería un buen comienzo para considerar y aumentar la competitividad hotelera en la ciudad de Cuenca sobre todo dentro de los hoteles cinco estrellas que existen dentro de la misma

Algo importante que vale la pena mencionar es que algunos de los establecimientos que dicen ser cinco estrellas dentro de la ciudad, actualmente no cuentan con un registro único para su funcionamiento, por lo que las leyes reguladoras no han tomado en cuenta los recursos necesarios para poder agregarlos al catastro turístico, esto pasa en especial con los establecimientos hoteleros que se han formado desde los año setenta hasta la actualidad; por lo que hoy en día es una regulación requerida por el Ministerio de Turismo (MINTUR) el registro anual de cada establecimiento a través de la actualización de datos referida en la Licencia Única de Funcionamiento (LUF).

Mediante los estudios que se han realizado a lo largo de éste trabajo e incluso tomando en cuenta las opiniones de expertos sobre la realidad con la que se maneja los establecimientos hoteleros en la ciudad de Cuenca, los factores claves a medir son:

- Las instalaciones del hotel, para un estudio de servicio mediante la infraestructura.
- Talento Humanos, para un estudio completo de cada departamento e incluso para ver el desempeño y como se relacionan entre sí.
- La calidad, un punto muy importante, ya que se considera en la actualidad como una de las variables estratégicas que generan competitividad en las empresas del sector industrial antes mencionado.
- Analizar los riesgos medioambientales de los establecimientos y evaluar su impacto que se pueden generar en el desempeño de la actividad, mediante auditorias medioambientales para poder disminuir de esta forma el impacto ambiental.
- Las tecnologías y los sistemas de información mediante las páginas web o blogs publicitarios (TIC), para la distribución del producto hotelero y como emancipar la oferta hotelera en el mercado.

2.2 Análisis y pronóstico de la situación en el subsector industrial hotelero.

Hoy en día en el Ecuador la actividad hotelera se encuentra clasificada en categorías tomando en cuenta el grado de confort y nivel de servicios que ofrecen los mismos al público en general.

Como mencionamos anteriormente los aspectos que se toma en cuenta para la clasificación de un establecimiento hotelero son:

- ✓ Características y calidad en las instalaciones y sobre todo en el servicio prestado al cliente.
- ✓ Capacidad máxima de alojamiento.
- ✓ Cantidad de servicios prestados.

En cuanto a los hoteles de cinco estrellas; estos son catalogados como tal cuando cumplen con las siguientes disposiciones:

- ✓ Deben ser edificios que se destaquen por sus condiciones de lujo y confort; las instalaciones generales del establecimiento y las particularidades de las habitaciones, deberán ser de óptima calidad y reunirán avances más modernos en la actividad hotelera. (MINTUR)

Para un mejor entendimiento presentamos una matriz de comparación, la cual da a conocer los servicios que ofrecen los diferentes establecimientos hoteleros en Cuenca. Sin embargo hay que tener presente que la Organización Mundial de Turismo es la encargada de determinar los criterios para la clasificación hotelera, por lo que es necesario que cada país tenga en claro las bases y requisitos con los que deben cumplir los hoteles para alcanzar su respectiva categorización.

La clasificación más popular para saber qué servicios tiene cada hotel está determinada por el número de estrellas que posee el mismo, los cuales pueden ir de una a cinco, sabiendo que los de una y dos estrellas, son aquellos establecimientos de menor comodidad y de un bajo costo, mientras que los de cinco estrellas son de lujo y confort exclusivo para clientes de un alto poder adquisitivo.

A continuación presentamos la siguiente Matriz:

Tabla 2.2.1: MATRIZ DE COMPARACIÓN DE SERVICIOS HOTELEROS

Establecimiento Hotelero	Servicios
Cinco Estrellas	-De recepción y conserjería: Atendido por personal experto y distinto para cada servicio. -De pisos: Atendido por un ama de llaves y camareras, una camarera por cada doce habitaciones. -De habitaciones: Atendido las 24 horas -De comedor o alimentación: Atendido por un Maitre y el personal necesario, ofreciendo variedad en los menús y en los vinos. -Telefónico: Diez líneas -Lavandería y planchado: -Médico: Atendido por un médico y un enfermero.
Cuatro Estrellas	-De recepción y consejería: Personal bilingüe, el capitán de botones, botones y mensajeros dependerán de la recepción. -De pisos: Atendido por un ama de llaves y camareras, una camarera por cada catorce habitaciones. -De habitaciones: Atendido por el jefe de habitaciones. -De comedor: Atendido por un Maitre y el personal necesario, ofreciendo variedad en los menús y en los vinos. -Telefónico: Deberá contar con cinco líneas -De lavandería y planchado -Médico: Atendido por un médico y un enfermero.

Tres Estrellas	-De recepción y consejería: personal bilingüe, el capitán de botones, botones y mensajeros dependerán de la recepción. -De pisos: camareras una por cada diez y seis habitaciones. -De comedor: Jefe de comedor bilingüe y el servicio de comidas y bebidas en la habitación será atendido por el jefe de comedor. -Telefónico -De lavandería y planchado -Botiquín de primeros auxilios
Dos Estrellas	-De recepción: Botones o mensajeros dependerán de la recepción. -De pisos: camareras una por cada diez y ocho habitaciones. -De comedor -Telefónico -De lavandería y planchado -Botiquín de primeros auxilios
Una Estrella	-De recepción: Botones o mensajeros dependerán de la recepción. -De pisos: camareras una por cada diez y ocho habitaciones. -De comedor -Teléfono público -Botiquín de primeros auxilios

Fuente:http://www.hotelesecuador.com/downloads/Reglamento%20General%20de%20Actividades%20Turisticas.pdf

Elaborado por: Los Autores

Interpretación: Esta matriz de comparación muestra los servicios con los que deben contar los establecimientos hoteleros de las diferentes categorías existentes dentro de la Ciudad de Cuenca, los cuales están establecidos por leyes y organizaciones que regulan dicha actividad dentro del sector.

2.2.1 Análisis de las Leyes y Organismos

El análisis y pronóstico de la situación en el subsector industrial hotelero, se basa en normativas que las personas deben cumplir para realizar la actividad turística, para lo cual hemos analizado la ley de turismo, la misma que nos dice:

2.2.2 Ley de turismo

- **CAPITULO II DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS Y QUIENES LA EJERCEN.**

Art. 5.- Las actividades turísticas son desarrolladas por personas naturales o jurídicas, quienes se dedican a la prestación de los servicios de manera remunerada como son:

a. Alojamiento.

b. Servicio de alimentos y bebidas.

c. Transportación.

d. Intermediación entre agencias de servicio turístico y organizadores de eventos congresos y convenciones.

e. Casinos, salas de juegos, lugares de distracción.

Art. 6.- Los contratos que se celebren en estas actividades están sujetos a disposiciones de cuerpo legal y en los reglamentos de normas técnicas y calidad.

Art. 7.- Las personas jurídicas que no persigan fines de lucro, no podrán realizar actividad turística para beneficios de terceros.

Art. 8.- Para realizar actividades turísticas, deben obtener el registro de turismo y obtener la LUF (Licencia única anual de funcionamiento), para el funcionamiento, en este caso de establecimientos hoteleros.

- **CAPITULO VII**

DE LOS INCENTIVOS Y BENEFICIOS EN GENERAL.

Art. 32.- Los establecimientos de turismo que se acojan a los incentivos tributarios previstos en esta ley registraran ante el Ministerio de Turismo los precios de los servicios al usuario y consumidor antes y después de recibidos los beneficios. La información debe ser remitida anualmente por el Ministerio de Turismo al servicio de rentas internas para el análisis y registro correspondiente.

- **CAPITULO X**

PROTECCION AL CONSUMIDOR DE SERVICIOS TURISTICOS.

Art. 46.- Todos los usuarios que hagan uso de los servicios turísticos, podrán reclamar derechos y podrán mostrar sus quejas al Centro de Protección del Turista, el cual tendrá conexión inmediata con la Policía Nacional, y la Defensoría del Pueblo, Municipalidades, Centro de Información Turística y Embajadas acreditadas por el Ecuador que manifiesten interés de conexión.

De acuerdo con lo que dicta la ley nosotros consideramos que los establecimientos de cinco estrellas en la ciudad deben ser prestigiosos y reconocidos dentro del mercado hotelero no solo por los servicios que los mismos prestan, sino por su infraestructura la cual tiene que ser única e inigualable dentro del sector hotelero.

A continuación se detalla un ejemplo de los servicios que deben prestan dichos establecimientos cinco estrellas en la ciudad de Cuenca.

- **Servicios de Recepción y Conserjería,** que deben estar atendidos por personal experto y profesional.
- **Servicio de Pisos** para el mantenimiento de las habitaciones, limpieza y preparación la cual estará a cargo de un ama de llaves, auxiliada por las camareras de piso, cuyo número dependerá de la capacidad del establecimiento, como mínimo una camarera por cada doce habitaciones.
- El **servicio de Habitaciones (Room Service**), deberá atender los pedidos de los huéspedes durante las 24 horas del día.

- **Servicio de comedor** atendido por el "Maitre" o Jefe de Comedor y asistido por el personal necesario según la capacidad del establecimiento, se recomienda que el Maitre domine por lo menos un idioma en especial el inglés.
- **Servicio telefónico** con una central de por lo menos 10 líneas atendidas permanentemente por personal.
- **Servicio de lavandería y planchado** para la ropa de los huéspedes y la lencería del establecimiento.
- **Servicio Médico**, debidamente atendido por un médico y un enfermero, asistencia las 24 horas del día.

Todos estos servicios mencionados deben estar presentes en los establecimientos cinco estrellas de la ciudad de Cuenca, ya que estos ayudarán a mantener la calidad y prestigio de dichos hoteles que posee la ciudad actualmente.

Tabla 2.2.2.1: Hoteles de Cinco Estrellas de la ciudad de Cuenca.

Hotel	Categoría (Estrellas)	Fotografía
Oro Verde	5	
El Dorado	5	

Elaborado por: Los Autores

2.2.3 Estadísticas MINTUR

Como información sobresaliente presentamos las siguientes estadísticas de turismo, realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, Dirección Nacional de Migración y Banco Central del Ecuador, la misma da a conocer información general sobre llegadas de extranjeros al país y adicionalmente los datos de balanza turística y estadísticas de turismo a nivel mundial.

Como primera estadística tenemos:

Tabla 2.2.3.1: LLEGADA DE TURISTAS INTERNACIONALES (EN MILLONES) PANORAMA MUNDIAL

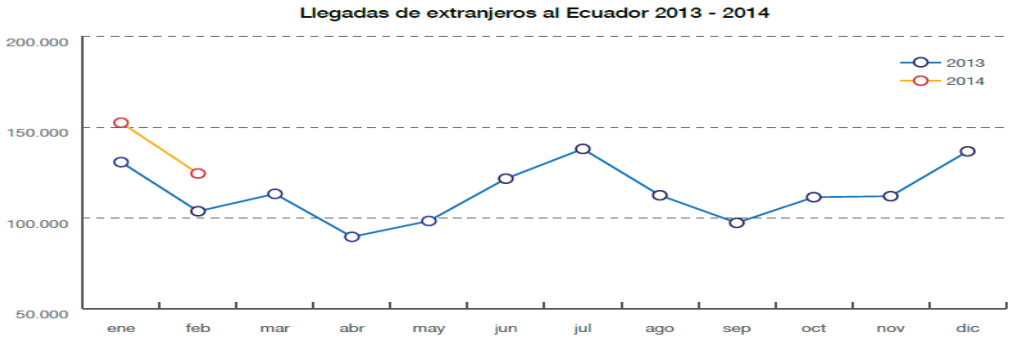
REGIÓN	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2013 %	Var % 13/12
Mundo	677	807	949	995	1.035	1.087	100.0	5.0
Economías Avanzadas	420	459	506	531	551	580	53.4	5.2
Economías Emergentes	256	348	442	464	484	507	46.6	4.8
POR REGIONES SEGÚN OMT								
Europa	338.0	448.9	484.9	516.10	533.90	562.8	51.80	5.4
Asia y Pacífico	110.10	153.60	205.10	218.60	233.60	247.70	22.80	6.0
Américas	128.20	133.30	150.60	156.10	163.0	168.90	15.50	3.60
África	26.2	34.8	49.9	49.7	53.1	56.1	5.2	5.6
Oriente Medio	24.10	36.3	58.2	54.7	51.8	51.9	4.8	0
TOTALES								

Fuente: Organización Mundial de Turismo (OMT)

Interpretación: De acuerdo con esta tabla estadística según la Organización Mundial del Turismo, las llegadas de turistas internacionales en el mundo han

crecido en un promedio del 5% en 2013 hasta alcanzar los 1.087 millones, en donde la región que más visitas a tenido durante este año ha sido Europa con un 52% de llegadas, seguido por Asia y El Pacífico 23% y América el 16%.

Gráfico 2.2.3.1: LLEGADAS DE EXTRANJEROS AL ECUADOR (MENSUAL)



Fuente: Anuario de Entradas y Salidas Internacionales, INEC Información provisional 2013 y 2014, Dirección Nacional de Migración.

Tabla 2.2.3.2: LLEGADA DE EXTRANJEROS AL ECUADOR (MENSUAL)

Mes	2010	2011	2012	2013	2014	Var % '14 / '13
Enero	96.109	105.548	127.116	130.842	152.576	16,6
Febrero	89.924	86.421	99.521	103.768	124.584	20,1
Subtotal	186.033	191.969	226.637	234.610	277.160	18,1
Marzo	82.452	87.495	96.948	113.361	-	-
Abril	70.540	87.507	92.627	89.669	-	-
Mayo	77.618	81.870	92.644	98.420	-	-
Junio	91.602	99.949	118.292	121.742	-	-
Julio	110.545	117.966	130.779	138.140	-	-
Agosto	95.219	98.962	106.375	112.576	-	-
Septiembre	71.776	80.090	85.990	97.372	-	-
Octubre	83.701	88.357	99.145	111.519	-	-
Noviembre	81.253	92.573	99.674	112.061	-	-
Diciembre	96.359	113.299	122.790	136.799	-	-
Total	1'047.098	1'141.037	1'271.901	1'366.269	-	-

Fuente: Anuario de Entradas y Salidas Internacionales, INEC Información provisional 2013 y 2014, Dirección Nacional de Migración.

Interpretación: En esta grafica se puede ver como la actividad turística en el Ecuador ha tenido un crecimiento de un 20% en Febrero de 2014, en comparación

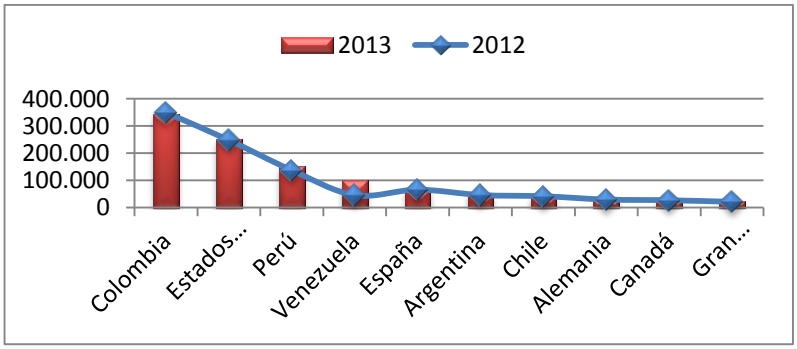
con las llegadas registradas en febrero de 2013, y por ende en el período enero – febrero de 2014 alcanza un 18% de crecimiento en relación al mismo período del año anterior 2013.

Tabla 2.2.3.3: PRINCIPALES MERCADOS TURÍSTICOS AL ECUADOR AÑO 2013

ENERO -DICIEMBRE / 2012 – 2013			
PRINCIPALES MERCADOS EMISORES	2012	2013	Var% 2013/2012
Colombia	349,455	344,363	-1.46
Estados Unidos	248,064	250,785	1.10
Perú	137,084	150,805	10.01
Venezuela	45,701	102,317	123.88
España	65,764	65,245	-0.79
Argentina	46,199	49,575	7.31
Chile	41,645	40,945	-1.68
Alemania	29,582	28,486	-3.70
Canadá	26,979	28,257	4.74
Gran Bretaña	21,142	23,479	11.05

Fuente: Dirección Nacional de Migración
Dirección de Investigación-Ministerio de Turismo Dic-13

Gráfico 2.2.3.2: PRINCIPALES MERCADOS TURÍSTICOS AL ECUADOR AÑO 2013.



Fuente: Dirección Nacional de Migración
Dirección de Investigación-Ministerio de Turismo Dic-13

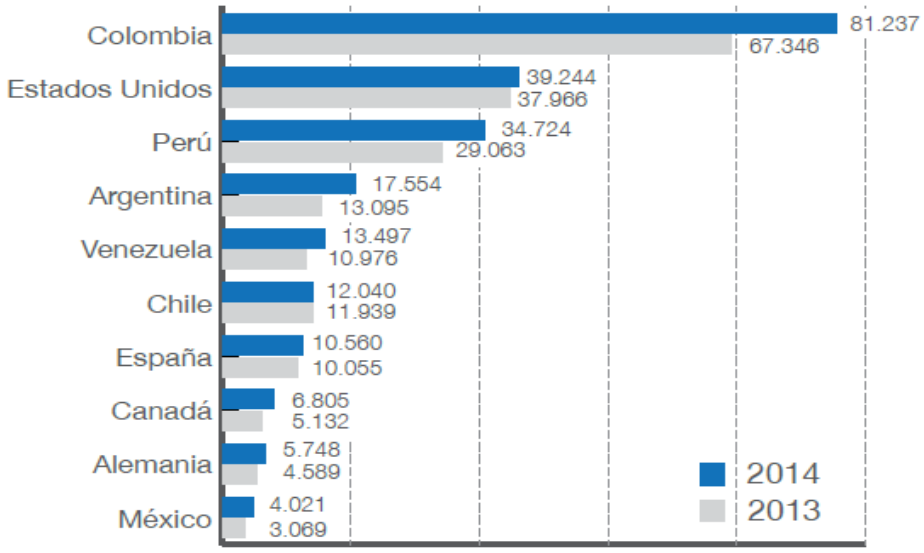
Interpretación: Podemos observar que durante el periodo 2012 y 2013 los tres principales mercados que llegan al Ecuador son: Colombia, Estados Unidos y Perú, generando así altas y bajas en la actividad turística, como es el caso de Colombia que tuvo una baja en 2013 a diferencia del 2012.

Tabla 2.2.3.4: PRINCIPALES MERCADOS TURÍSTICOS AL ECUADOR AÑO 2014

		2014			
Rk	País	ene	feb	ene - feb	% part.
1	Colombia	54.467	26.770	81.237	29,3
2	Estados Unidos	19.262	19.982	39.244	14,2
3	Perú	15.570	19.154	34.724	12,5
4	Argentina	11.189	6.365	17.554	6,3
5	Venezuela	6.464	7.033	13.497	4,9
6	Chile	4.964	7.076	12.040	4,3
7	España	5.402	5.158	10.560	3,8
8	Canadá	3.586	3.219	6.805	2,5
9	Alemania	2.291	3.457	5.748	2,1
10	México	2.089	1.932	4.021	1,5
*	Otros países	27.225	24.438	51.730	17,9
	Total	152.576	124.584	277.160	100,0

Fuente: Información provisional 2014. Dirección Nacional de Migración.

Grafico 2.2.3.3: PRINCIPALES MERCADOS TURÍSTICOS AL ECUADOR ENE – FEB 2014



Fuente: Información provisional 2014. Dirección Nacional de Migración.

Interpretación: En esta tabla observamos cuales son los principales mercados que tienen el mayor número de llegadas al país, durante el período enero – febrero de 2014 con una participación acumulada del 29%, 14% y 13% en su orden, refiriéndose a los tres principales países como son: Colombia, Estados Unidos y Perú.

Tabla 2.2.3.5: BALANZA TURÍSTICA (ANUAL)

Año	Ingresos	Var. %	Egresos	Var. %
2012	1.038,7	22,2	943,6	2,9
2011	849,7	8,0	916,6	6,2
2010	786,5	16,7	863,4	7,1
2009	674,2	-9,5	806,1	2,1
2008	745,2	-	789,4	-

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 2.2.3.6: BALANZA TURÍSTICA (POR TRMESTRE)

Año 2012	Ingresos (a)			Egresos (b)			Saldo c = (a-b)
	Viajes	Transporte	Total	Viajes	Transporte	Total	
I trimestre	248,6	1,7	250,3	150,0	78,6	228,6	21,7
II trimestre	255,4	1,6	257,0	154,0	86,4	240,4	16,6
III trimestre	258,0	1,5	259,5	152,5	86,7	239,2	20,3
IV trimestre	270,5	1,4	271,9	154,1	81,3	235,4	36,5
Total	1.032,5	6,2	1.038,7	610,6	333,0	943,6	95,1

Fuente: Banco Central del Ecuador

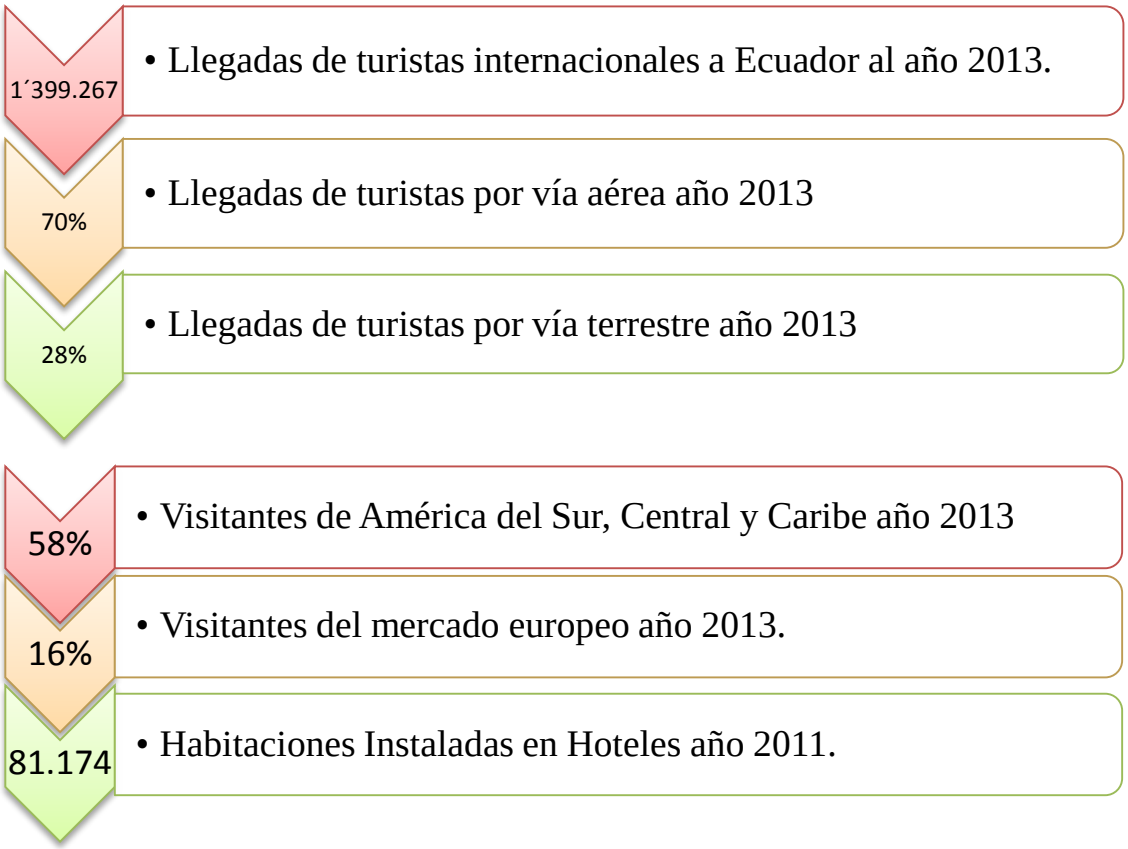
Año 2013	Ingresos (a)			Egresos (b)			Saldo c = (a-b)
	Viajes	Transporte	Total	Viajes	Transporte	Total	
I trimestre	295,5	1,4	296,9	152,6	86,3	238,9	58,0
II trimestre	261,6	1,3	262,9	156,7	94,8	251,5	11,4
III trimestre	293,9	1,2	295,1	155,2	95,2	250,4	44,7
IV trimestre	-	-	-	-	-	-	-
Total	851,0	3,9	854,9	464,5	276,3	740,8	114,1

Fuente: Banco Central del Ecuador

Interpretación: Aquí se observa como el ingreso de divisas por concepto de turismo registrado en la Balanza de Pagos asciende a 1.038,7 millones de dólares durante el año 2012 y durante el período enero – septiembre se registra 766,8 millones de dólares, y para el 2013 el país ha logrado obtener 854,9 millones de dólares, esto significa l 12% de incremento.

Como datos generales estadísticos damos a conocer los siguientes:

Flujograma 2.2.3.1: ESTADÍSTICAS GENERALES MINTUR



Fuente: http://www.turismo.gob.ec

2.2.4 Plazas del Sector Hotelero en la Ciudad de Cuenca

De acuerdo con lo que presenta la Asociación de Hoteleros de la provincia del Azuay, el promedio de ocupación hotelera anual en la ciudad de Cuenca es máximo del 50%, y es por tal motivo que debido a este incremento cada año se abren nuevos locales de hospedaje, lo cual genera la posibilidad de aumentar las ganancias para los propietarios de dichos establecimientos.

Con respecto a estadísticas que la AHOTEC y el MINTUR de Cuenca han realizado, se puede verificar que hasta la actualidad hay aproximadamente 6445 camas disponibles en 155 establecimientos hoteleros que existen dentro de la ciudad de Cuenca, los cuales son ocupados en su totalidad en los feriados, sobre todo en el feriado del 3 de Noviembre.

2.3 Determinación de variables y estrategias de competitividad asociada a la calidad, mediante la aplicación del FODA cruzado.

2.3.1 FODA Cruzado

Mediante esta herramienta de estudio lo que se pretende, es dar conocer la situación actual de la actividad hotelera en la ciudad de Cuenca, es decir medir el entorno (competencia, mercado, etc.) y elaborar estrategias que ayuden a mejorar la participación de los establecimientos hoteleros en el entorno.

"El FODA cruzado es la forma como la organización de una empresa utiliza las fortalezas para ganar posicionamiento en el mercado, también es como puede eliminar las debilidades para convertirlas en oportunidades, además es como la empresa se fortalece para aminorar las amenazas y por último es la manera de eliminar las debilidades para contrarrestar las amenazas".[3] (ORTEGA)

A continuación se muestra el resultado final de la elaboración del FODA cruzado.

[3] ORTEGA, Xavier, Apuntes de Estrategias Empresariales, 2005

❖ **Gráfico 2.3.1.1: FODA CRUZADO ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS CINCO ESTRELLAS CIUDAD DE CUENCA.**

Análisis Externo / Análisis interno		OPORTUNIDADES										AMENAZAS									
		Alianzas con otros establecimientos hoteleros a nivel internacional	Reconocidos por toda la ciudad	Rapidez en Compra	Mayor facilidad para acceder a las certificaciones de calidad	Reconocidos en Website de Turismo	Cuenca reconocida como mejor ciudad para vivir a nivel mundial	Incremento del Flujo turístico	Obtener certificaciones Internacionales.	Nuevos nichos de mercado.	Declaratoria de Cuenca como Patrimonio Cultural de la Humanid	Competitividad con otros establecimientos cinco estrellas.	Competencias con las casas boutiques.	Malos comentarios por la competencia	Alcance publicitario por operadores de Turism	Bajos precios del servicio por parte de la competencia	Presencia de establecimientos no regulados.	Falta de profesionales para mantenimiento en los establecimientos.	Poca presencia de congresos en innovación hotelera	Presencia de empresas comunales.	Incrementado precio de venta del servicio
FORTALEZAS	Tener la categoria cinco estrellas	5	5	5	6	7	6	7	5	4	6	7	6	5	4	5	4	5	4	5	4
	Buena ubicación estrategica	5	5	4	4	3	4	5	3	3	6	7	6	5	3	3	4	2	3	4	4
	Prestigio Laboral	6	4	5	6	3	3	2	3	2	2	7	7	6	4	4	5	5	4	3	2
	Reconocimientos dentro del ámbito hotelero.	5	4	3	4	5	4	3	4	2	3	7	7	5	3	3	5	5	4	4	3
	Alianzas estrategias con otros establecimientos hoteleros locales.	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	6	6	5	3	4	4	5	5	3	4
	Contar con una buena infraestructura	6	7	6	6	7	5	2	5	2	5	7	6	6	4	5	3	3	2	1	2
	Trabajo en equipo.	5	4	5	5	4	3	2	5	2	2	6	6	4	3	3	2	5	4	3	2
	Cumplir con normas internacionales de calidad.	5	5	5	6	5	6	3	5	2	3	7	6	5	3	3	3	4	3	2	5
	Imagen corporativa estable.	4	5	4	5	3	2	1	5	1	3	6	5	4	5	4	2	2	1	2	3
	Comunicación efectiva	5	4	4	5	4	3	3	5	2	2	5	5	4	3	2	3	4	4	5	1
DEBILIDADES	Falta de la calidad en la prestacion del servicio	5	4	4	5	5	6	2	5	2	3	6	5	3	2	3	2	5	3	3	4
	Ausencia de capacitaciones para el personal.	4	2	3	3	4	2	2	4	2	3	5	5	2	3	4	1	2	1	2	2
	Falta de innovación	5	6	5	4	4	3	4	5	2	4	4	5	2	4	3	2	5	5	2	1
	Deficiente manejo de marketing	6	7	5	3	5	4	3	5	3	3	6	6	3	4	5	1	2	4	2	5
	Poca diversificación en los servicios.	4	6	4	4	3	5	3	5	2	3	6	6	3	3	4	1	4	2	1	3
	Deficit en el conocimiento del personal de tranbajo.	6	4	5	5	4	3	5	5	3	3	5	5	3	2	3	2	5	4	3	5
	Mala administración operativa.	6	6	5	5	4	2	2	6	3	2	6	6	4	6	3	2	5	3	2	4
	Aucencia de un diseño organizacional.	5	4	3	5	5	3	2	5	2	2	7	7	5	3	4	3	4	2	1	3
	Falta de lideres en cada departamento.	7	5	4	6	5	3	2	6	1	3	5	5	3	4	1	2	5	4	2	4
	No tener claro las estrategia que se pueden tomar.	2	4	5	5	6	4	4	6	3	3	7	7	5	6	3	2	5	4	2	6

1	MUY BAJO
2	BAJO
3	MEDIO
4	MEDIO ALTO
5	ALTO
6	MUY ALTO
7	TOTAL

FO	406
FA	416
DO	388
DA	366

RESULTADO	
FO	Fuertemente Reactivo
DO	Debilmente Reactivo
FA	Fuertemente Proactivo
DA	Debilmente Proactivo

Elaborado por: Los Autores

2.3.2 ESTRATEGIAS FODA CRUZADO: RESULTADO FA

En función directa al análisis de la herramienta administrativa, se propone la aplicación de estratégias competitivas aplicables al subsector industrial de alojamiento, que engloban factores de: competitividad, diferenciación, calidad, servucción, entre otros.

- ✓ **Estrategia de Marca**: Cuando existe mucha competencia en el mercado, es recomendable crear una nueva marca acorde con el establecimiento que permita un posicionamiento rápido y seguro en el mercado, dejando atrás a la competencia.

- ✓ **Estrategia de Fidelización:** Si el establecimiento hotelero cuenta con un excelente personal de trabajo capaz de crear nuevos y buenos servicios para el cliente, significa que este cuenta con el motivo suficiente para atraer al cliente sin que este se deje intimidar por los malos comentarios de la competencia.

- ✓ **Estrategia de Expansión:** Al desarrollar la estrategia de fidelización como se mencionó anteriormente y al crear esta nueva, se puede aprovechar el crecimiento que el establecimiento tenga en el mercado, logrando así llamar la atención a las operadoras de turismo para que promocionen dicho establecimiento hotelero.

- ✓ **Estrategia de Alianzas**: Los establecimientos de cinco estrellas pueden formar alianzas estratégicas con otros de su misma categoría y que presten su mismo servicio al cliente, ya que de esta manera se podrá contrarrestar a los establecimientos de menor categoría que tratan de ser como uno de cinco estrellas.

- ✓ **Estrategia de Calidad:** Un establecimiento hotelero debe estar siempre informado de los últimos avances tecnológicos y sistemáticos que genera la Normalización Internacional de Calidad ISO y asistir a aquellos congresos que tratan temas sobre cómo mejorar la calidad del servicio dentro del sector

hotelero y al cumplir con estos requerimientos se podrá acceder a una certificación internacional de calidad.

- ✓ **Estrategia de Imagen Corporativa:** Al existir muchos establecimientos hoteleros con la misma categoría, es necesario que se forje una imagen corporativa llamativa para el establecimiento, capaz de generar en los clientes la recompra y una solidez empresarial.

Se debe tomar en cuenta que el presente manual es genérico, por lo que no lleva se puede evidenciar la aplicación de una planificación estratégica específica hotelera y no es procedente, adminitrativamente hablando, el centrarse en un proceso de estructuración parcializado, cuando se está trabajando con un lineamiento sinérgico organizacional.

2.3.3 Variables FODA Cruzado

Las variables que se tomará en cuenta para mejorar la calidad en los establecimientos hoteleros cinco estrellas estarán acorde a varios puntos sobresalientes, por lo que es necesario hacer un estudio interno en la empresa, sobre los registros y qué ente regula a los hoteles de cinco estrellas para que cumplan con sus responsabilidades sociales.

Las variables más probables a tomarse en cuenta serán:

- Categoría legal del hotel (Cinco Estrellas)
- Temporalidad.
- Tamaño por habitación y cuantas plazas de acuerdo a la capacidad hotelera de las políticas.
- Cuáles son los servicios que presta los establecimientos hoteleros.
- Número de trabajadores.
- Tipo de calidad manejan en la prestación de los servicios
- Qué compromiso medioambiental llevaran a cabo.

- ➢ **Actividades del alcance hotelero.**

En este punto nos enfocaremos, en dar a conocer las variables que son de gran ayuda para catalogar a un establecimiento hotelero como cinco estrellas y a su vez definir qué tipo de personal debe trabajar dentro de los diferentes departamentos de dicho establecimiento, y por ende el tipo de segmento u nicho al que se enfocará el mismo dentro del mercado, ya que hoy en día es muy diferente la organización y servicios que presta un de hotel de una estrella a diferencia de los de cinco estrellas dentro de la ciudad. Las variables son las siguientes:

- Qué segmento y nicho de mercado se manejan en el hotel.
    - Índice de Concentración Turística en el subsector de alojamiento.
    - Alianzas Estratégicas.
    - Cadena de Valor Turística.

- **Manejo Organizacional.**

Análisis del Funcionamiento Operacional en los Hoteles de cinco estrellas (Áreas Funcionales, departamentos y flujogramas).

- **Rentabilidad del Subsector Industrial de Alojamiento**

Para la ocupación de las plazas del establecimiento, las variables son:

- Porcentaje anual por habitación.
- Precio Promedio por Tipología de Habitación
- Cuál es la rentabilidad y beneficios anuales.

2.4 Conclusión

Dentro de la ciudad de Cuenca es muy notorio encontrar establecimientos que operan sin un registro de funcionamiento, por lo que es necesario que exista un mayor control por parte de las diferentes organizaciones una de ellas, ejm. OHATEC (organización hotelera ecuatoriana), MINTUR (ministerio de turismo), las cuales tienen como misión el realizar seguimientos a los establecimientos hoteleros para determinar su correcto funcionamiento y categorización dentro del sector hotelero, a mas de determinar de manera mensual el flujo turístico que recibe la ciudad de Cuenca.

En lo referente a la herramienta administrativa del FODA Cruzado, sirvió para identificar cual es el escenario actual en el que se encuentra la hotelería en la ciudad de Cuenca, así como también la aplicación de estratégias genéricas que respondan a un determinado modelo organizacional real y funcional, es evidente la necesidad de ampliación y especificidad de la misma para evitar la vaguedad del modelo propuesto. .

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LOS PERFILES Y PROCEDIMIENTOS FUNCIONALES REALES DE CADA ÁREA O DEPARTAMENTO EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA CIUDAD.

Introducción:

Para este capítulo abordaremos temas referentes a los diferentes perfiles y procedimientos funcionales que manejan hoy en día los establecimientos hoteleros de cinco estrellas en la ciudad de Cuenca y a su vez se analizará la estructuración de cada área funcional, con la cual se procederá a proponer una estructura funcional acorde a los establecimientos de lujo dentro de la ciudad.

Por otro lado también revisaremos: cuáles son los procedimientos funcionales de calidad que debe seguir cada área funcional, para su correcto funcionamiento dentro del sector hotelero. Y finalmente siendo el más importante, se tratará el tema del levantamiento de perfiles profesionales con modelos de estandarización que se encuentran determinados por la INEN para cada puesto laboral turístico, los mismos que serán seleccionados y estudiados de acuerdo al requerimiento solicitado por cada área funcional de un establecimiento de cinco estrellas, y para su mejor entendimiento se presentará un cuadro que muestra todo lo que se requiere en cada perfil dentro del ámbito hotelero.

3.1 Análisis de los perfiles profesionales actuales, con los que cuentan los establecimientos hoteleros 5 estrellas de la ciudad de Cuenca.

De acuerdo con lo analizado en los establecimientos cinco estrellas de la ciudad de Cuenca, nos hemos podido dar cuenta que dentro de la industria hotelera para desarrollar bien su función laboral, es necesario que el personal de trabajo cumpla con algunas habilidades específicas acordes al sector hotelero. Es decir, el personal que desempeñe su trabajar dentro de un establecimiento hotelero debe ser extrovertido y sobre todo disfrutar de la relación con el equipo de trabajo, sacrificando horarios que permitan el poder trabajar en equipo y la orientación en el servicio prestado. Por ende presentamos a continuación un pequeño esquema que muestra las competencias básicas que deben tener los trabajadores de un hotel cinco estrellas, pero antes se debe tener en claro el concepto de que es un perfil hotelero:

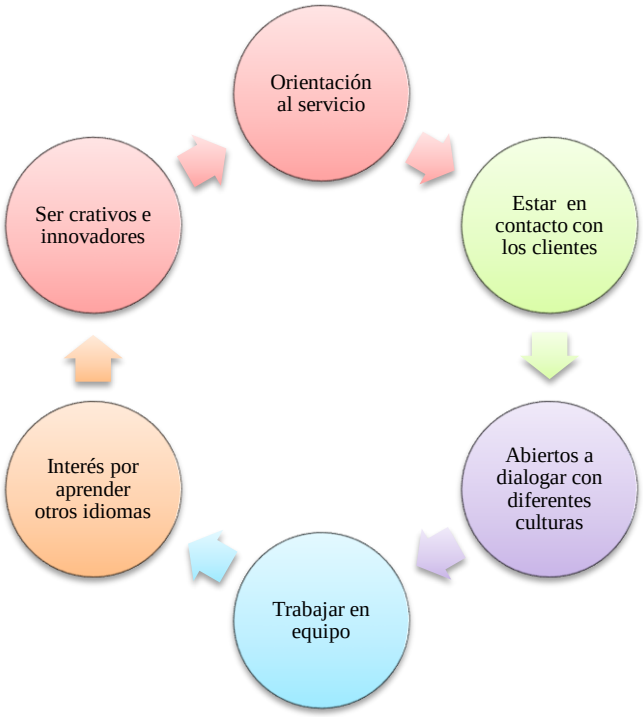
3.1.1 ¿Qué es un perfil hotelero?

Es el perfil hotelero que utiliza la empresa para englobar las características deseadas, en la persona que quiera cubrir un puesto de trabajo dentro de las diferentes áreas funcionales de un hotel, adaptándose así a lo que el establecimiento está buscando para cada cargo laboral.

3.1.2 ¿Cómo se asocia un perfil en el sector hotelero?

El profesional de hotelería debe tener una formación científica, práctica, con capacidad para planificar, dirigir, administrar, liderar, promover, orientar iniciativas empresariales y evaluar los procesos de desarrollo para cada departamento de cada área funcional del hotel, así como los ámbitos empresariales hoteleros dentro del sector público y privado, que son de suma importancia en el mercado para su crecimiento y rentabilidad.

Flujograma 3.1.2.1: COMPETENCIAS BÁSICAS PARA TRABAJAR EN LA INDUSTRIA HOTELERA.

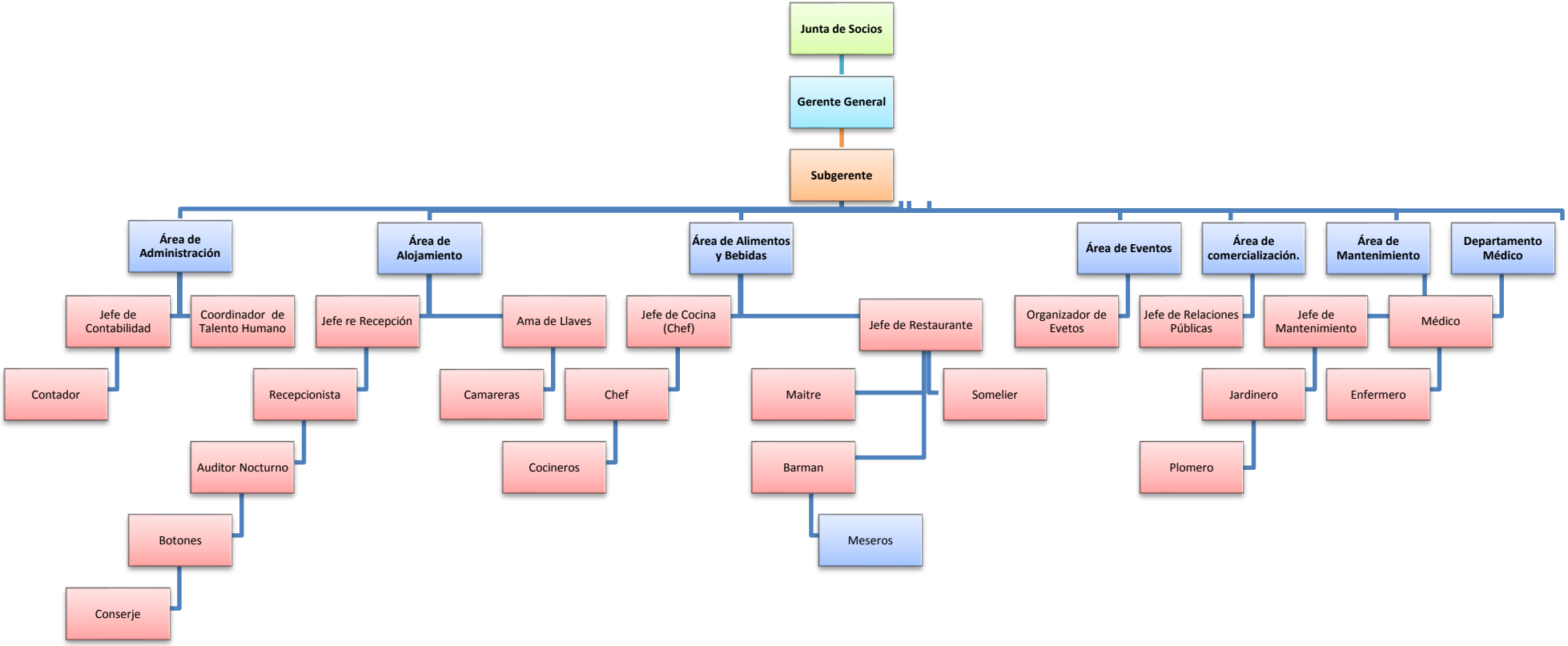


Elaborado por: Los Autores

Una vez dado a conocer las competencias básicas que se requieren en el personal de trabajo de un establecimiento hotelero, procedemos a definir qué tipo de perfiles y personal deben manejar en la actualidad los hoteles de cinco estrellas junto con su estructura organizacional por cada área funcional, para lo cual hemos propuesto el desarrollo de un organigrama funcional digno para un establecimiento hotelero de cinco estrellas dentro de la ciudad de Cuenca, con todos los departamentos y personal de trabajo necesarios para un funcionamiento de calidad.

Puesto que nosotros pensamos que dichos establecimiento, deben contar con un buen organigrama funcional para el desarrollo de sus actividades, ya que muchas veces al estar mal estructurado el mismo, ocasiona problemas en el desarrollo de las labores de trabajo. Es por tal motivo que a continuación presentamos el siguiente organigrama funcional, el cual lo hemos elaborado y mejorado basándonos en la información que nos han brindado los hoteles cinco estrellas de la Ciudad de Cuenca.

Gráfico 3.1.2.1: MODELO ORGANIGRAMA FUNCIONAL PARA HOTELES CON CATEGORÍA DE CINCO ESTRELLAS DENTRO DE LA CIUDAD DE CUENCA.



Elaborado por: Los Autores

Interpretación: Con este modelo de organigrama funcional que hemos presentado, se puede observar claramente el número de áreas funcionales y el personal de trabajo necesario, con el que deben contar los establecimientos de cinco estrellas hoy en día, para su correcto

3.2 Revisar los procedimientos funcionales asociados con la calidad en cada área funcional de los establecimientos hoteleros.

Una gestión interna y externa de los establecimientos hoteleros mejoran la gestión del servicio ofrecido al cliente, por lo que hoy en día ha adquirido una gran importancia, y prueba de ello son el amplio número de hoteles que han adoptado múltiples sistemas, basados en tecnologías y procesos para mejorar la eficacia y eficiencia de sus sistemas de gestión, mejorando así la posición competitiva del hotel en mercado. Es por tal motivo que "la gestión de los recursos humanos tiene, sobre todo, una orientación empresarial, y se centra en la gestión de personas destinadas a que la empresa se adquiera valor añadido, refuerce su competitividad y adopte perspectivas a largo plazo".[4]

Dentro de un establecimiento hotelero, "la calidad del servicio depende de la interacción entre empleado y cliente en el punto de presentación del servicio,"[5]es decir que los empleados deben tener claro los objetivos de calidad en el servicio, a más de poseer las competencias, actitud, autoridad y capacidad para prestar un servicio de alta calidad al cliente.

Por otro lado, es necesario hablar sobre la rotación del personal de trabajo dentro de un establecimiento hotelero, ya que este supone un costo que puede ser muy alto para la empresa y dar lugar a dificultades graves para su funcionamiento como: afectar a la calidad de los servicios y productos que se ofrecen al cliente.

La alta rotación laboral puede darse debido a una mala organización, que a su vez da una mala imagen empresarial, provocando de tal manera problemas al momento de contratar al personal adecuado, es decir que aquellos establecimientos hoteleros al tener una alta rotación de personal, empiezan a crear modelos de puestos de trabajo que exigen menos competencias y capacidades, solo con el único propósito de cubrir dichos puestos en un menor tiempo, para que la empresa no se vea afectada por dicha falta laboral.

[4] JONES, ELIRE. "GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS". Cap. 4. Gestión de recursos humanos en empresas turísticas. Pág. 72.
[5] JONES, ELIRE. "GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS". Cap. 4. Gestión de recursos humanos en empresas turísticas. Pág. 73.

A nivel mundial cabe mencionar que la industria hotelera sobre todo en los países desarrollados, es indudablemente buena y competitiva, debido a que el nivel de educación es muy alto, existiendo una alta gama de profesionales para este sector, lo que no sucede en los países de vías de desarrollo, como es el caso de nuestro país Ecuador, puesto que existe un déficit en la parte educativa, técnica y cultural, provocando así la poca presencia de profesionales aptos para cubrir ciertos cargos laborales sobre todo dentro del ámbito hotelero.

3.2.1 Administración del Departamento de Talento Humano

Es un área dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los de los empleados, a más de participar en actividades como el reclutamiento, entrevistas, selección del personal. "Es un área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos cuidando el capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito."[6]

3.2.2 Objetivos de la administración del área de Talento Humano

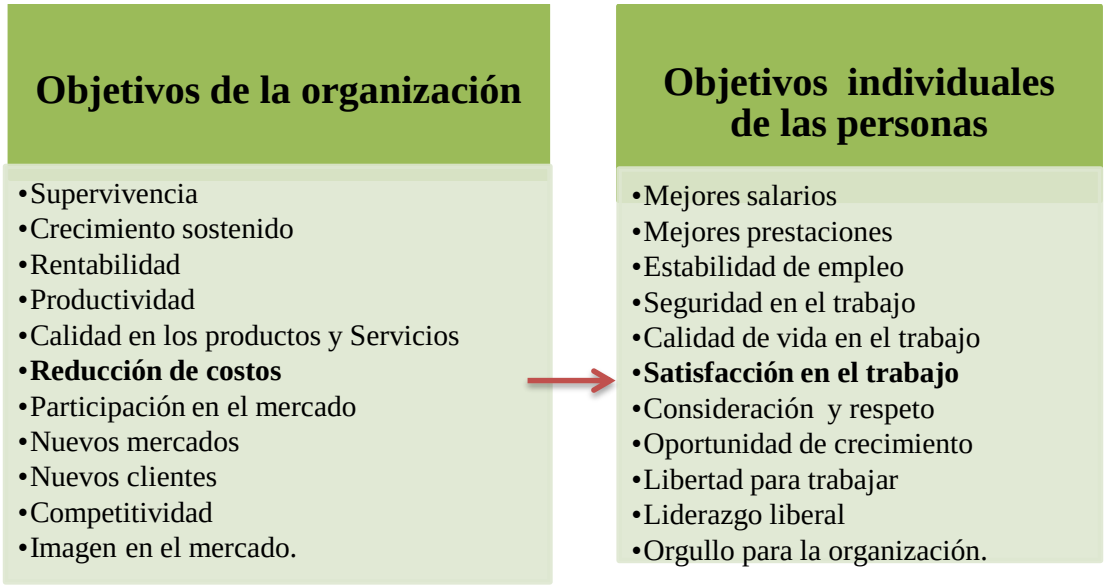
- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- Aumentar la auto-actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Autonomía para la toma de decisiones, ambiente de trabajo agradable y seguridad de empleo.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable. Toda la actividad del talento humano debe ser abierta, transparente, justa, confiable, y ética; no debe haber discriminación hacia ningún trabajador.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

[6] Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Ciudad de México. McGrawHill. 2009. Cáp. 1. "Introducción a la Administración Moderna de Recursos humanos".Pág. 9.

3.2.3 Responsabilidades del Talento Humano

- Colocar a la persona correcta en el lugar correcto, es decir, reclutar y seleccionar.
- Integrar y orientar a los nuevos trabajadores en el equipo.
- Entrenar y preparar a las personas para el trabajo
- Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el puesto que ocupa.
- Conseguir la cooperación creativa y desarrollar relaciones de trabajo agradables.
- Interpretar y aplicar las políticas y los procedimientos de la organización.
- Controlar los costos de trabajo
- Desarrollar las habilidades y las competencias de cada persona
- Crear y mantener la moral alta del equipo
- Proteger la salud y ofrecer condiciones de trabajo adecuadas.[7]

Flujograma 3.2.3.1: Objetivos de la Organización y Objetivos Individuales de las personas.



Fuente: Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Ciudad de México. McGrawHill. 2009. Cáp. 1. "Introducción a la Administración Moderna de Recursos humanos".Pág. 6.

[7] Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Ciudad de México. McGrawHill. 2009. Cáp. 1. "Introducción a la Administración Moderna de Recursos humanos".Pág. 27.

3.2.4 Procedimiento para seleccionar al personal adecuado dentro de cada área funcional, para un establecimiento de cinco estrellas.

3.2.4.1 Reclutamiento del personal.

Se trata de una elección recíproca que va a depender de innumerables factores y circunstancias, por lo que es necesario que la organización del establecimiento hotelero comunique y divulgue sus oportunidades de trabajo para que las personas puedan iniciar una relación con la empresa. Este proceso tiene dos vías: por un lado comunica y divulga las oportunidades de empleo, y al mismo tiempo atrae a los candidatos al proceso de selección, teniendo por objeto el buscar candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización, aumentando así la competitividad de la empresa.

3.2.4.2 Reclutamiento interno y externo.

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de una empresa, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras, es decir se enfoca mejor y funciona por medio de la oferta de promociones y transferencias.

El reclutamiento externo actúa en los posibles candidatos que están fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal, se enfoca en la adquisición de competencias externas y para su correcto funcionamiento, "el reclutamiento externo debe abordar el MTH (Mercado de Talento Humano) de manera precisa y eficaz, a efecto de alcanzar y atraer a los candidatos que se desea buscar"[8]

Por tanto "el reclutamiento interno y externo contribuyen a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros"[9], dentro de un establecimiento hotelero.

[8] Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Ciudad de México. McGrawHill. 2009. Cáp. 3. "Planificación Estratégica de Recursos Humanos".Pág. 117.
[9] Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Ciudad de México. McGrawHill. 2009. Cáp. 3. "Planificación Estratégica de Recursos Humanos".Pág. 117.

Técnicas para el reclutamiento del personal:

- ✓ Anuncios en diarios y revistas especializadas
- ✓ Agencias de reclutamiento
- ✓ Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones
- ✓ Carteles o anuncios en lugares visibles
- ✓ Presentación de candidatos por indicación de trabajadores
- ✓ Consulta a los archivos de candidatos
- ✓ Reclutamiento virtual
- ✓ Banco de datos de candidatos o banco de talentos.

3.2.4.3 Selección del personal

Flujograma 3.2.4.3.1: Selección del personal

Elaborado por: Los Autores

La selección de personal dentro de un establecimiento hotelero debe funcionar como un filtro que sólo permita ingresar a la empresa, a aquellas personas que cumplen con las características deseadas para cada puesto de trabajo.

Para la selección del personal se tiene que tomar en cuenta dos variables súper importantes como son: **1.** Los requisitos que se requieren para el puesto a ser cubierto y **2.** El perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo.

Cada decisión respecto a un candidato involucra al individuo, en un trato determinado, puesto que la selección del personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisiones), por lo que el punto de partida para dicha elección es la obtención de información significativa sobre las competencias deseadas en los candidatos.

✓ **Técnicas para la selección**

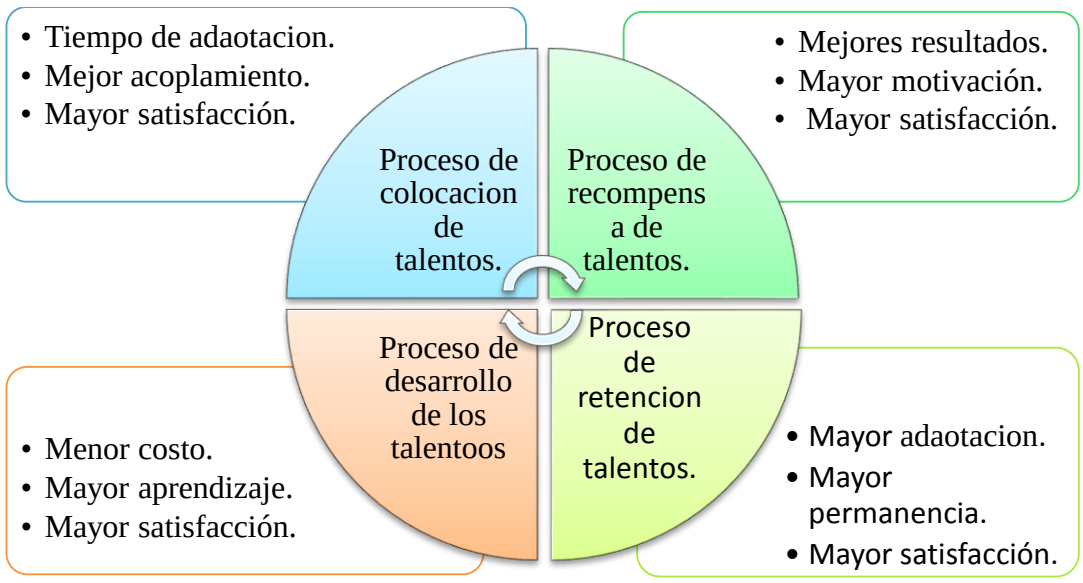
Una vez que el establecimiento tiene clara la información básica con relación al puesto a cubrir, es necesario conocer también la información respeto a los candidatos que se presentan para dicho puesto. Por lo que esta técnica tiene cinco fases: *entrevista, prueba de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación*, esto permitirá al establecimiento rastrear las características personales del candidato por medio de su comportamiento.

Flujograma 3.2.4.3.2: Proceso para la selección del personal

Proceso de Selección	Razones para el Rechazo
• Solicitud de empleo • Entrevista inicial de taminización (Selección) • Pruebas y exámenes de seleccion. • Entrevistas • Exámen Médico • Analisis y decisón final	• Calificaciones insuficinetes • Habilidades o conocimientos insuficientes • Malos resultados • Comportamiento o actitud poco aconsejables • Incapacidad física para el trabajo • Bajo potencial general

Fuente: Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Ciudad de México.

Flujograma 3.2.4.3.3: Proceso para Incorporar al nuevo personal.



Fuente: Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Ciudad de México. McGrawHill. 2009. Cáp. 5. "Selección de Personal".Pág. 162.

3.2.4.4 Colocación del personal

Este proceso puede ser elemental y obsoleto, pero también complejo y refinado, ya que "implica los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño del puesto que desempeñarán y la evaluación de su desempeño en el puesto"[10]

El primer paso para la colocación del personal, es el dar una orientación a las personas por el establecimiento y puesto de trabajo que van a ocupar, con el objetivo de dejar en claro las funciones y objetivos que se requieren en el puesto, lo cual ayudará a mejorar de manera continua la calidad de trabajo en las personas, para aumentar así la productividad en la empresa, por ende es necesario que el nuevo personal de trabajo tenga definido claramente cuál es la misión y visión de la organización.

3.2.4.5 Orientación al nuevo personal

El programa o proceso de orientación cumple varios propósitos: "enviar mensajes claros y brindar información sobre la cultura organizacional, del cargo a ocupar y las expectativas sobre el trabajo" [11]y tiene como objetivos los siguientes:

- Reducir la ansiedad de las personas; el miedo a fallar en el trabajo
- Reducir la rotación: es más elevada durante el periodo inicial del trabajo
- Ahorrar tiempo: compañeros y supervisores ayudan de forma integral para que el nuevo personal se integre rápidamente al ambiente de trabajo.
- Acariciar expectativas realistas: se da a conocer lo que realmente la empresa espera del nuevo personal.

[10]Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Ciudad de México. McGrawHill. 2009. Cáp. 5. "Selección de Personal".Pág. 174.
[11] Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Ciudad de México. McGrawHill. 2009. Cáp. 6. "Orientación de las Personal".Pág. 190.

3.2.4.6 Integración del talento Humano

La relación con los clientes dependerá del rendimiento de los empleados, por lo que es una pieza fundamental para el éxito y una ventaja competitiva entre los establecimientos hoteleros, es decir:

Flujograma 3.2.4.6.1: Integración del personal.

Elaborado por: Los Autores

3.2.4.7 Evaluación del Talento Humano.

La evaluación del personal de trabajo en los establecimientos cinco estrellas, debe tratar de medir cada uno de los procesos de administración que contribuyen en aumentar la sinergia entre la organización y las personas, es decir es una revisión sistemática y formal diseñada para medir los costos y los beneficios del programa global y comparar en las organizaciones la eficiencia y la eficacia actual en comparación con el desempeño pasado.

La evaluación de recursos humanos persigue los siguientes propósitos.

1. Justificar la existencia propia y el presupuesto del capital humano.
2. Mejora la función de la administración.
3. Proporcionan retroalimentación a los especialistas, para una mejor eficiencia en el talento humano.

4. Ayuda a la administración de talento humano a la aportación de objetivos para la organización, trabajadores y clientes.

3.2.4.8 Criterios subjetivos para la evaluación del talento humano:

1. Nivel de cooperación del órgano del capital humano.
2. Eficiencia de la organización.
3. Grado de apertura y disponibilidad.
4. Actitud y confianza de los trabajadores.
5. Rapidez de las respuestas desde el departamento de talento humano.
6. Evaluación de calidad y asesoría ofrecida a la gerencia.
7. Satisfacción o insatisfacción de los clientes.
8. Filosofía y políticas de talento humano.

3.2.5 Gestión de Rendimiento Laboral

La gestión de rendimiento del talento humano para cada departamento funcional de un establecimiento hotelero, debe integrar la formación del personal mediante una evaluación que debe estar basada en resultados, coordinados con objetivos estratégicos que tiene la empresa, lo cual ayudará a la mejora y al crecimiento continuo empresarial y por ende a conseguir cuatro componentes esenciales que ayudan a mantener la calidad para el establecimiento. Y son los siguientes:

1. **Compromiso:** Los directivos de cada área funcional deben comunicar a sus empleados, cuales son los objetivos que pretende alcanzar la empresa a futuro, para que de esta manera se incremente el compromiso laboral en el personal de trabajo, alcanzando así dichos objetivos.
2. **Competencia:** Aquí es fundamental que exista competitividad no solo en los directivos de cada área funcional, sino también en sus empleados. Por lo que es preciso tomar medidas necesarias para resolver las falencias que se presentan en las capacidades que tiene el personal.
3. **Comunicación efectiva:** Los directivos de los departamentos funcionales y sus empleados deben bogar en la misma dirección y compartir la misma visión empresarial, para alcanzar los objetivos de la empresa. Porque al existir una transparencia y una buena comunicación entre estos dos

miembros, se puede mejorar las relaciones laborales y solucionar inmediatamente cualquier problema que se presente.

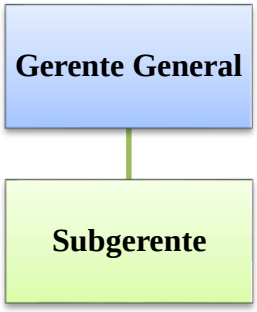
4. **Rentabilidad:** Los directivos de cada área funcional deben actuar de una manera eficaz y eficiente, a fin de incrementar la productividad laboral y la competencia, generando un personal de trabajo con múltiples capacidades de trabajo.

3.3 Levantamiento de perfiles profesionales específicos, para cada área funcional según modelos de estandarización.

En el presente acápite se procederá a describir los perfiles profesionales con los que genéricamente deberían contar cada área funcional en un hotel cinco estrellas para su adecuado funcionamiento. Para ello hemos tomado como base la información que presenta el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) en su referente denominado QUIALITUR (Calidad Turística), recalcando que dicho formato de estandarización es el marco normativo legal y operativo que regula el funcionamiento actual del sector turístico.

Para proceder al levantamiento del perfil vamos a partir primero, por definir cada área funcional con su correcta estructuración paro lo cual tomaremos como base el organigrama propuesto que detallamos anteriormente en el punto uno de este capítulo tres.

Gráfico 3.3.1: Organigrama del Área de Dirección



Elaborado por: Los Autores

- **Levantamiento de Perfiles Área de Dirección.**

1. **Gerente General:** El gerente de operadora se ocupa, principalmente, de gestionar las actividades económicas, administrativas, de personal y de recursos tecnológicos, actuando empresarialmente para la satisfacción del cliente, el crecimiento y la sustentabilidad del negocio. (INEN)

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	Título del Puesto: GERENTE GENERAL	INEN 2008-12

REQUISITOS	COMPETENCIAS	HABILIDADES	ACTITTUDES
- Representar a la organización. - Administrar el negocio. - Realizar actividades de mercadeo. - Asegurar la satisfacción del cliente. - Liderar el equipo. -Definir estrategias de desarrollo.	**1. Conocimiento.** - Herramientas básicas de planificación, control. - Vocabulario técnico del turismo. - Procesos y procedimientos básicos administrativos - Planificación de paquetes turísticos. - Comercialización turística por internet.	- Análisis y juzgamiento con base en datos -Planificación de corto, mediano y largo plazo. - Raciocinio lógico y verbal. -Capacidad para solucionar conflictos. - capacidad para evaluar ideas.	- Previsor -Equilibrado. -Persuasivo. -Innovador -Razonador con datos. - Optimista.[12]

Elaborado por: Los Autores

[12] http://www.envigado.gov.co/Secretarias/SecretariaAdministrativa/Comisin%20Servicio%20civil/nivelProfesional/FUNCIONES%20DIRECTOR%20ADMINISTRATIVO%20TALENTO%20HUMANO.pdf

2. **Subgerente:** El subgerente es la persona encargada de suplantar al gerente además ser un líder con una visión clara del mundo empresarial, capaz de ocupar espacios de desarrollo en el área de mercado, empresarial y de finanzas.

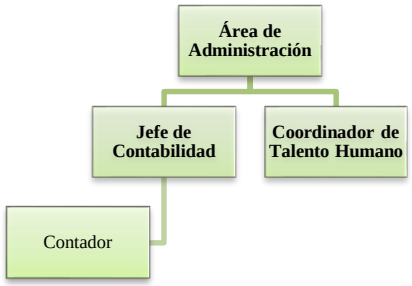
NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	**Título del Puesto: SUBGERENTE**	

REQUISITOS	**COMPETENCIAS**	**HABILIDADES**	**ACTITTUDES**
-Reemplaza al gerente en actividades desarrolladas. - Alcanza objetivos de la empresa. -Identifica el rumbo de la empresa. - Brinda materia prima para desarrollar trabajos. -Establece alianzas con otras entidades	**1. Conocimiento.** -Dirige procesos de función administrativa. -Gestiona procesos de presupuestos. -Maneja y actualiza inventarios. - Estudia internamente a la organización. -Elabora informes de gestión administrativa.	-Comunicativo. -Liderazgo. -Orientación de los objetivos. -Construcción del equipo. -Influyente profesionalismo. -Informar periódicamente al gerente sobre el curso de la empresa.	-Responsable. -Honorabilidad. -Coordinar. - Dedicado. -Control emocional.[13]

Elaborado por: Los Autores

[13] http://www.iccu.gov.co/index.php/2013-11-23-21-06-18/subgerencia-administrativa-y-financiera

Gráfico 3.3.2: Organigrama del Área de Administración



Elaborado por: Los Autores

- **Levantamiento de Perfiles área de Administración**

1. Jefe de Contabilidad: Es la persona capaz de estructurar el sistema de procesamiento, de operaciones más adecuado que proporcione la información financiera confiable para tomar a tiempo las decisiones más acertadas. (INEN)

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	**Título del Puesto: JEFE DE CONABILIDAD**	

REQUISITOS	**COMPETENCIAS**	**HABILIDADES**	**ACTITTUDES**
- Capacidad de análisis y síntesis. - Capacidad de cuestionamiento y crítica. - Habilidad para negociar. -Agilidad de pensamiento. -Desarrollar y difundir conocimientos.	**1. Conocimiento.** -áreas básicas de finanzas, contabilidad. -Áreas complementarias en métodos, informáticos y derecho. -Determinación de costos y presupuestos.	- Visión general de los objetivos y estrategias de una organización. -Aplica sus conocimientos en una forma ética. - Asesora en materia, contable y financiera.	- Integridad -Objetividad - Independencia - Responsabilidad - Confidencialidad. [14]

Elaborado por: Los Autores

[14] http://www.normalizacion.gob.ec/

3. **Contador:** Se ocupa principalmente de efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	**Título del Puesto: CONTADOR**	**CODIGO 06012**

REQUISITOS	**COMPETENCIAS**	**HABILIDADES**	**ACTITTUDES**
- Recibe, examina, clasifica. - Participa en la elaboración de inventarios - Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos - Participa en la elaboración de inventarios. -Apoyar al equipo.	**1. Conocimiento.** -Técnicas de diagnóstico. - Información confidencial. -Principios básicos en el área contable.	-Redactar informes mensuales. -Manejo de materiales. -Maneo de dinero. -Toma de decisiones. -Supervisión. - Conocimientos básicos en computación.	-Responsable. -Paciente. - Eficaz.[15]

Elaborado por: Los Autores

4. **Coordinador de Talento Humano:** El Coordinador de Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas,capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

[15] http://www.uc.edu.ve/Recursos_Humanos/manual_cargo/cargos_unicos/asistente_de_contabilidad.htm

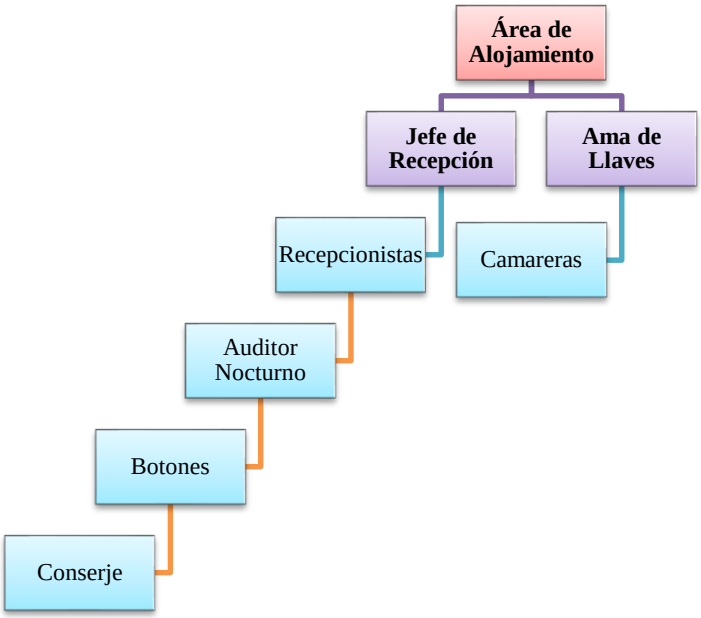
NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	Título del Puesto: COORDINADOR DE TALENTO HUMANO	CODIGO 009-23

REQUISITOS	COMPETENCIAS	HABILIDADES	ACTITTUDES
- Dirigir y coordinar la marcha administrativa de la unidad a su cargo. - Adelantar programas de inducción y reinducción para todo el personal - Selección y contratación de persona - Atender y resolver las solicitudes y problemas.	**1. Conocimiento.** - Normas de empleo público - Nomina y prestaciones sociales. - Derecho administrativo. - Elaboración de planes, programas y proyectos. - Gestión pública -Plan de Desarrollo - Identificación, formulación, y preparación de Proyectos.	- Orientación a Resultados. - Orientación al usuario y al ciudadano. - Transparencia. - Compromiso con la organización. -Trabajo en equipo. -Toma de decisiones.	- Liderazgo -Planeación -Dirección y desarrollo de personal. -Conocimiento del entorno. -Seguridad.[16]

Elaborado por: Los Autores

[16] http://www.envigado.gov.co/Secretarias/SecretariaAdministrativa/Comisin%20Servicio%20civil/nivelProfesional/FUNCIONES%20DIRECTOR%20ADMINISTRATIVO%20TALENTO%20HUMANO.pdf

Gráfico 3.3.3: Organigrama del Área de Alojamiento



Elaborado por: Los Autores

- **Levantamiento de Perfiles Área de Alojamiento.**

1. **Jefe de recepción:** Se encarga principalmente de organizar y controlar todas las actividades relacionadas con la recepción ya sea en reservaciones o en chequeos de entada y de salida a si también las sugerencias de los clientes. (QUALITUR)

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	Título del Puesto: JEFE DE RECEPCIÓN	NTE INEN : 2008

REQUISITOS	COMPETENCIAS	HABILIDADES	ACTITTUDES
- Definir las prioridades en el área de recepción, -Distribuir responsabilidades. -Establecer un ambiente de trabajo cooperativo -Coordinar la interacción con otras áreas o departamentos. -Plantear acciones preventivas y correctivas.	**1. Conocimiento.** - Técnicas de liderazgo, organización. -Programas básicos de computación -Conocimientos de contabilidad. -Dominio del tema de tarifas.	-Idiomas -Expresión oral -Reacción rápida ante problemas Debate en diferentes discusiones. Lidera el grupo de recepción.	-Previsor. -Equilibrado. -Confiable. -Atento. -Controlador.[17]

Elaborado por: Los Autores

[17] http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas.html

2. **Recepcionista:** Se ocupa principalmente de recibir y registrar al cliente a su llegada y relacionar al huésped con los servicios del establecimiento y efectuar los procesos de salida de los huéspedes. (QUALITUR)

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	**Título del Puesto: RECEPCIONISTA**		**NTE INEN 2 429: 2008**
REQUISITOS	**COMPETENCIAS**	**HABILIDADES**	**ACTITTUDES**
-Controlar el acceso a las habitaciones. -Apoyar al huésped -Efectuar los procesos de salida del huésped. -Coordinar el trabajo con el equipo de recepción. -Asegurar la satisfacción del cliente. -Mantener relación con otros departamentos.	**1.Conocimiento** -Relaciones humanas. -Dominio del Sistema tarifario. -Servicios de hotelería. -Reglas de etiqueta y protocolo. -Manejo de pagos: cheques, efectivo o tarjeta de crédito. -Contabilidad General. -Primeros Auxilios	-Comunicación verbal clara y articulada y bilingüe. -Comprensión de las necesidades del cliente. -Capacidad de relacionarse con el huésped. -Debatir Afablemente en discusiones. -Interpretación de lenguaje corporal. -Vender servicios extras.	-Innovador -Equilibrado emocionalmente. -Atento. -Cordial[18]

Elaborado por: Los Autores

[18] http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas.html

3. **Auditor nocturno:** Se ocupa principalmente de elaborar documentos y pagos procesados en la recepción, realizar el cierre diario de consumo de huéspedes y d eventos, orienta y apoya a la recepción. (QUALITUR)

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	**Título del Puesto: AUDITOR NOCTURNO**		**NTE INEN 2449: 2008**
REQUISITOS	**COMPETENCIAS**	**HABILIDADES**	**ACTITTUDES**
-Analizar los cierres de caja. -Identificar y corregir errores u omisiones. -Entregar facturas. -Monitorea los límites de crédito de los huéspedes. -Realizar informes. -Actualiza el sistema de información.	**1. Conocimiento.** -Manejo de hoja de cálculo. -Procesos contables y financieros. -Elaboración de planillas y gráficos para análisis y control. -Requisitos de presentación e higiene personal. -Técnicas de auditoria en empresas de alojamiento.	-Cálculos matemáticos. -Lectura y escritura clara, para anotación de inquietudes, sugerencias y orientaciones. -Verificación de diferencias entre planillas o resúmenes. -Raciocinio lógico. -Capacidad de decisión.	-Equilibrado emocionalmente. -Confiable. -Detallista. -Razonador con datos.[19]

Elaborado por: Los Autores

[19] http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas.html

4. **Botones:** Se ocupa principalmente de controlar la entrada y salida de huéspedes de los establecimientos, recibir y acompañar al huésped a la entrada y salida del establecimiento, acomodar al huésped en su habitación, orientar y promover información al huésped, distribuir mensajería interna y externa. (QUALITUR)

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	**Título del Puesto: BOTONES**		**NTE INEN 2431: 2008**
REQUISITOS	**COMPETENCIAS**	**HABILIDADES**	**ACTITTUDES**
-Acompañar al huésped. -Acompañar al huésped a la salida. -Cuidar el parqueo del vehículo. -Recibir y distribuir correspondencia. -Cuida su apariencia personal. -Apoya al equipo humano de trabajo.	**1. Conocimiento.** -Servicios de hotelería. -Procedimientos en caso de emergencia. - Primeros auxilios básicos. -Requisitos de higiene personal. -Nociones de comportamiento humano. -técnicas de servicio al cliente. -Vocabulario técnico.	-Integración para ejecutar trabajo en equipo. - Memoria corta y a largo plazo. -Resolución de problemas bajo presión. -Coordinación motora para transportar y manipular objetos. -Capacidad de identificar un pedido o llamado.	-Equilibrado emocionalmente. -Confiable. -Discreto -Persuasivo. -Detallista. -Atento.[20]

Elaborado por: Los Autores

[20] http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas.html

5. **Conserje**: Es la persona que tiene a su cargo la custodia de las llaves y limpieza de un establecimiento a más de mantener además de mantener las condiciones de higiene y salubridad dentro y fuera del establecimiento.

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	**Título del Puesto: CONSERJE**	

REQUISITOS	**COMPETENCIAS**	**HABILIDADES**	**ACTITTUDES**
- Mantiene limpio el área el mobiliario. - Limpia periódicamente techos, ventanas, paredes, oficinas. - Mantiene en buen estado los materiales de trabajo. - Realiza el aseo de emergencia que se presente. -Recolecta la basura y controla los depósitos.	**1. Conocimiento.** -Albañilería. - Electricidad. -Pintura. - Limpieza. -Bien organizado. -Buen estado físico.	-Control de flujo de depósitos. -Comunicación. -Resolver problemas. -Flexibilidad de trabajo. -No tener miedo (Ensuciarse.)	-Responsable. -Amable. -Eficaz.[21]

Elaborado por: Los Autores

[21] http://www.recursoshumanos.uson.mx/documentacion/Conserje..pdf

6. **Ama de llaves:** Se ocupa principalmente de planificar, controlar, organizar y supervisar el equipo, servicios limpieza, higiene, ornamentación de las habitaciones, lavandería, sala de refrigeración, áreas externas e interna (excepto la cocina), y maneja materiales de consumo como limpieza, decoración, menaje y uniformes. (QUALITUR)

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	**Título del Puesto: AMA DE LLAVES**	**NTE INEN 2430: 2008**

REQUISITOS	**COMPETENCIAS**	**HABILIDADES**	**ACTITTUDES**
- Planifica el trabajo de su departamento. -Organiza, capacita y supervisa el equipo humano. -Contrata y supervisa servicios de terceros. -Administra materiales a su cargo. -Interactúa con los demás departamentos.	**1. Conocimiento.** -Técnicas de elaboración de presupuesto. -Técnicas de liderazgo -Técnicas de manejo de inventarios. -Técnicas de limpieza, higiene, ordenamiento. -Técnicas de decoración. -Técnicas de servicio al cliente.	-Capacidad de argumentar verbalmente o por escrito. -Cálculos matemáticos y elaboración de planillas -Lectura y escritura clara para informes gerenciales. -Planificación de corto plazo.	-Detallista -Innovador -Democrático. -Practico -Controlador. -Equilibrado emocionalmente.[22]

Elaborado por: Los Autores

[22] http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas.html

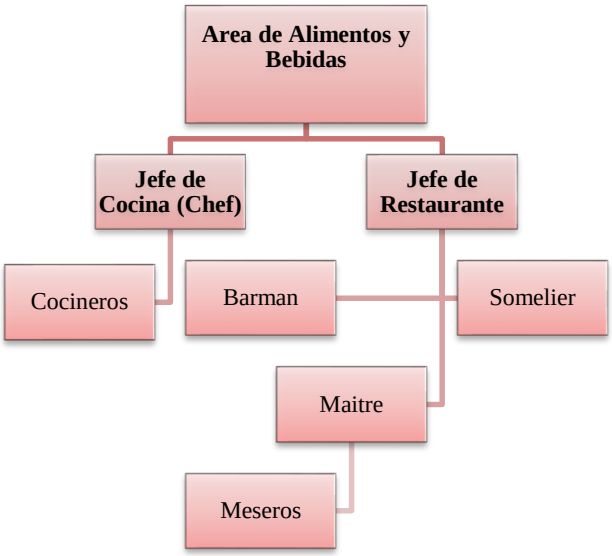
7. **Camarera:** La camarera de pisos se ocupa principalmente de limpiar, higienizar y organizar las habitaciones y áreas sociales, inspeccionar la habitación para la salida del huésped, reponer y controlar el material, atender pedidos y reclamos. (QUALITUR)

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	**Título del Puesto: CAMARERA**	**NTE INEN 2432: 2008**	
REQUISITOS	**COMPETENCIAS**	**HABILIDADES**	**ACTITTUDES**
-Limpiar, asear, ordenar habitaciones. -Inspeccionar el estado de una habitación. -Efectuar controles y registros. -Velar por la seguridad y privacidad del huésped. -Cuidar la apariencia personal. -Mantener la comunicación con los demás departamentos.	**1. Conocimiento.** -técnicas de limpieza y ordenamiento. - Técnicas de montaje de cama y presentación de piezas de menaje. -Operación de uso común en las habitaciones. -Rutinas de lavandería y mantenimiento preventivo. -Procedimientos de manejo de minibares. -Manejo de formularios.	-Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas. - Lectura y escritura clara. -Tomar decisiones rápidas bajo presión. -Comunicarse claramente de manera verbal. -Manipular objetos con firmeza y coordinación matriz.	-Equilibrado emocionalmente. -Confiable. -Discreto -Practico -Detallista. -Tradicional.[23]

Elaborado por: Los Autores

[23] http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas.html

Gráfico 3.3.4: Organigrama Área de Alimentos y Bebidas



Elaborado por: Los Autores

- **Levantamiento de Perfiles Área de Alimentos y Bebidas.**

1. **Jefe de restaurante:** Se preocupa en administrar el área de restaurante o de un área de alimentos y bebidas, incluyendo la planificación y administración del personal, como es la compra y el almacenaje de los productos, apoya la dirección hotelera y asegura la satisfacción al cliente. (QUALITUR).

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	Título del Puesto: JEFE DE RESTAURANTE.	NTE INEN 2 436: 2008

REQUISITOS	COMPETENCIAS	HABILIDADES	ACTITTUDES
- Planificar el trabajo. - Participa en la composición del menú -Coordina el servicio. -Cuida la seguridad alimentaria. - Promueve las ventas. -Apoya al cliente. -Lidera el equipo.	**1. Conocimiento.** -Técnicas de manejo de crisis. -Herramientas de control financiero y contable. -Ingredientes de platos en venta. -Términos técnicos de alimentos y bebidas. -Procedimientos de emergencia. -Principios de conservación de alimentos y bebidas.	-Comunicación verbal, clara y articulada. -Rasocinio lógico y verbal. -Planificación de corto, mediano y largo plazo. - Actuar de forma independiente para acelerar decisiones. -Capacidad para evaluar conflictos internos.	-Detallista -Equilibrado -Confiable. -Atento. -Controlador.[24]

Elaborado por: Los Autores

[24] http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas.html

2. **Chef de Cocina:** Se ocupa principalmente de crear, coordinar y realizar recetas y platos, supervisa al equipo de trabajo, asegura la calidad de los productos y servicio, y la rentabilidad para el establecimiento. (QUALITUR)

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	**Título del Puesto: CHEF DE COCINA**		**NTE INEN 2442: 2008**
REQUISITOS	**COMPETENCIAS**	**HABILIDADES**	**ACTITTUDES**
- Planificar y controlar la cocina. - Elaborar menú o carta - Administrar existencia (stock) y consumo. - Administrar al equipo. - Supervisar cuidados de higiene personal y seguridad de los alimentos. - Representar a la organización.	**1. Conocimiento.** - Prácticas administrativas de planificación. - Elaboración de presupuesto - Términos técnicos operacionales de alimentos y bebidas. - Técnicas de preparación, cocción, montaje. - Términos técnicos nacionales e internacionales. - Requisitos de higiene y presentación personal.	- Leer, identificar hora, temperatura, peso. - Cálculo de operaciones aritméticas básicas. - Capaz de escuchar, orientar, supervisar al equipo de trabajo. - Juzgar sabor, aroma y apariencia de los alimentos. -Reflejos rápidos y coordinación motriz.	-Detallista. -Equilibrado. -Confiable. -Atento. - Controlador.[25]

Elaborado por: Los Autores

[25] http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas.html

3. **Cocinero Polivalente:** Se ocupa principalmente, de ejecutar recetas, comprender los procesos de elaboración, preparación, montaje y presentación de ensaladas, platos calientes y fríos, guarniciones, fondos, salsas y postres. (QUALITUR)

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	**Título del Puesto: COCINERO POLIVALENTE**		**NTE INEN 2441: 2008**
REQUISITOS	**COMPETENCIAS**	**HABILIDADES**	**ACTITTUDES**
- Apoyar al jefe de cocina en la elaboración de menú o carta. - Realizar corte de preparación y comestibles variados. - Preparar cocción. - Preparar, diseñar, montar y presentar platos diversos. - Cuidar la higiene y seguridad alimentaria. - Mantener el equipo de trabajo motivado.	**1. Conocimiento.** - Procedimientos básicos de inventario y procedimiento de Stock. - Técnicas de manipulación y conservación de alimentos y bebidas. -Procedimientos de emergencia. - Técnicas de corte y moldeado. - Principales tipos de servicio y presentación de platos. - Vocabulario técnico de la cocina internacional.	- Calculo de las cuatro operaciones aritméticas. - Lectura e interpretación de hora, temperatura y peso. -Identificación de sabor, aroma y apariencia. - Capacidad para resistir largas horas de trabajo, espíritu de adaptación. -Capacidad de transportar pesos moderados.	-Detallista. -Equilibrado. - Confiable.[26]

Elaborado por: Los Autores

[26] http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas.html

4. **Capitán de Meseros:** Planifica y supervisa el servicio al igual que la elaboración del menú, lidera capacita su equipo, recibe, acomoda y ayuda al cliente a realizar su pedido y lo más importante, trata de asegurar la calidad del servicio al cliente. (QUALITUR)

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	**Título del Puesto: CAPITAN DE MESERO**		**NTE INEN 2 439: 2008**
REQUISITOS	**COMPETENCIAS**	**HABILIDADES**	**ACTITTUDES**
-Acoger al cliente. -Supervisa la finalización de la atención. -Representar y vender -Organiza y coordina el servicio especial. -Asegurar la satisfacción del cliente. -Apoyar al equipo.	**1. Conocimiento.** -Normas de etiqueta y protocolo en el salón. -Conocimientos de eventos especiales. -Términos técnicos sobre relativos de alimentos y bebidas. -Requisitos de higiene personal. - Técnicas de preparación de bebidas y coctelera. - Técnicas de ventas.	-Lectura y escritura clara para anotar los pedidos. -Raciocinio lógico y habilidad verbal. -agudeza auditiva para pedidos y llamados. -Manejo de crisis en situaciones con el cliente. -Percepción espacial para facilitar la localización del cliente.	-Detallista. -Confiable. -Atento. -Equilibrado. -Controlador.[27]

Elaborado por: Los Autores

[27] http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas.html

5. **Servicio de vinos y licores:** Principalmente asesora, esclarece, los pedidos de vino y derivados y su adecuación a los platos escogidos, asesora en adquisición, almacenamiento y reposición de los vinos y licores. (QUALITUR).

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	**Título del Puesto: SERVICIO DE VINOS Y LICORES**	**NTE INEN 2 456: 2008**

REQUISITOS	**COMPETENCIAS**	**HABILIDADES**	**ACTITTUDES**
- Elaborar carta de vinos y licores. - Recibir y verificar la calidad de vinos. -Asegurar la satisfacción del cliente. -Identificar preferencias y necesidades. -Fomentar la cultura vinícola en el consumidor.	**1. Conocimiento.** -Términos técnicos de gastronomía nacional e internacional. -Técnicas de almacenamiento, conservación, decantación y oxigenación de vinos. -Equipos y utensilios básicos para el servicio de vinos.	-Degustación para identificación del juzgamiento del sabor. -comunicación clara y articulada, con vocabulario y gramática adecuada. -Comprensión de las necesidades del cliente. -Facilidad en ventas y capacidad para sugerir vinos.	-Detallista. -Amigable -Equilibrado emocionalmente.[28]

Elaborado por: Los Autores

[28] http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas.html

6. **Barman:** Se ocupa principalmente los pedidos del cliente o mesero, en la barra del bar, hotel, restaurante y piscina. Y de preparar y servir los cocteles, jugos, picados con hielo finamente, bocaditos, canapés. (QUALITUR)

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	**Título del Puesto: BARMAN**		**NTE INEN 2438: 2008**
REQUISITOS	**COMPETENCIAS**	**HABILIDADES**	**ACTITTUDES**
- Recibir al cliente -Atender los pedidos de los clientes y meseros. -Preparar y crear bebidas. - Controlar el Stock. - Cuidar la seguridad de los alimentos. - Cuidar el área de trabajo. - Operar equipos. - Coordinar y apoyar al equipo.	**1. Conocimiento.** - Normas de etiqueta. - Servicio de bar y restaurante. -Principios básicos de enología y vinos. - Preparación de bebidas alcohólicas. - Procedimientos de emergencia. - Uso de utensilios y operación de equipos.	-Lectura y escritura rápida para anotación de pedidos. -Comunicación oral clara y articulada. -Agudeza auditiva para pedidos y llamados. - Coordinación motriz para transportar objetos con dedos y manos. -Memoria de corto plazo para recordar detalles de pedido especifico.	-Detallista. -Equilibrado. -Confiable. - Atento.[29]

Elaborado por: Los Autores

[29] http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas.html

7. **Mesero:** Se encarga de recibir y servir al cliente, servir alimentos y bebidas y cuidar el arreglo del punto de venta o servicio que se presta al cliente o consumidor para hacer uso de los servicios. (QUALITUR)

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	**Título del Puesto: MESERO**		**NTE INEN 2 453: 2008**
REQUISITOS	**COMPETENCIAS**	**HABILIDADES**	**ACTITTUDES**
- Atender al cliente. - Presentar el menú o carta. -Servir al cliente. - Actúa como nexo entre el cliente y las demás áreas del establecimiento. Finaliza la atención y recibe el pago. - Asegura la satisfacción del cliente.	**1. Conocimiento.** -.Tipos de servicio a la mesa del cliente. -Preparación básica de alimentos y bebidas. -Técnicas ´para servir alimentos, bebidas, vinos, etc. -Técnicas de servicio. -Técnicas de trabajo en equipo. -Técnicas de comunicación en el servicio.	-Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas. -Lectura y escritura para la anotación de los pedidos. -Interpretación del lenguaje corporal y gestual. - Capacidad para transportar pequeños pesos. -Capacidad para mantenerse de pie.	-Detallista -Equilibrado -Confiable.[30]

Elaborado por: Los Autores

[30] http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas.html

Gráfico 3.3.5: Organigrama Área de Eventos

Elaborado por: Los Autores

- **Levantamiento de Perfiles Área de Eventos.**

1. **Organizador de Eventos:** Se ocupa principalmente de planificar, organizar y promocionar, comercializar espacios, productos, servicios y administrar los recursos para la realización de eventos. (QUALITUR)

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	**Título del Puesto: ORGANIZADOR DE EVENTOS**	**NTE INEN 2452: 2008**	
REQUISITOS	**COMPETENCIAS**	**HABILIDADES**	**ACTITTUDES**
- Identificar el evento. - Comercializar espacios y servicios de eventos. - Coordinar pre - evento. - Coordinar el post-evento.	**1. Conocimiento.** - Métodos de investigación de mercado. -Técnicas de venta y procedimientos de comercialización. - Requisitos de higiene y apariencia personal. - Manejo personal.	- Manejar equipos de trabajo. - Trabajo bajo presión. - Interpretar los requerimientos del cliente. - Interpretar lenguaje corporal. - Capacidad para tomar decisiones.	-Detallista. -Innovador. -Persuasivo. - Atento. - Previsor.[31]

Elaborado por: Los Auto

[31] http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas.html

Gráfico 3.3.6: Organigrama Área Comercial

Elaborado por: Los Autores

- **Levantamiento de Perfiles Área de Comercialización.**

1. **Jefe de Relaciones Publicas:** Planificar los distintos eventos académicos, culturales, sociales y de publicidad, coordinando, supervisando y ejecutando planes y programas, a fin de divulgar las actividades de la Institución.

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	Título del Puesto: JEFE DE RELACIONES PÚBLICAS	CODIGO 20064

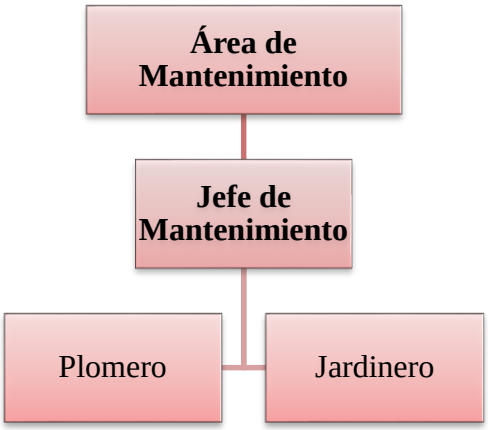
REQUISITOS	COMPETENCIAS	HABILIDADES	ACTITTUDES
- Coordina los distintos programas de relaciones públicas a desarrollarse en la Institución. - Asesora en materia de su	**1. Conocimiento.** - El manejo de equipos de computación. -El manejo de equipos e instrumentos audiovisuales. - Entrenamiento en	- Tratar en forma corta y efectiva a autoridades. Invitados y público en general. -Comunicarse en forma clara y precisa. -Organizar	-Protocolo. -Cuidadosa. -Eficaz. -Amigable. -Atento. -Etiqueta.[32]

[32] http://www.ula.ve/personal/cargos_unicos/jefe_de_relaciones_publicas.htm

competencia. - Evalúa el personal a su cargo. -Elabora informes sobre su actividad. - Coordina el apoyo logístico en la realización de eventos.	el sistema de su unidad. -Protocolo y etiqueta. -Actualización en Relaciones Públicas.	eventos. -Dar instrucciones.	

Elaborado por: Los Autores

Gráfico 3.3.7: Organigrama Área de Mantenimiento.



Elaborado por: Los Autores

- **Levantamiento de Perfiles Área de Mantenimiento.**

1. **Jefe de Mantenimiento:** Se ocupa principalmente de verificar, dar mantenimiento y solucionar problemas en equipo, mobiliario e instalaciones, prestar ayuda en la instalación de equipos de uso temporal y evaluar el servicio de mantenimiento encomendado. (QUALITUR)

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	Título del Puesto: JEFE DE MANTENIMIENTO	NTE INEN 2434: 2008

REQUISITOS	COMPETENCIAS	HABILIDADES	ACTITTUDES
-Diagnosticar el servicio a ser ejecutado. -Reparar fallas eléctricas. -Reparar fallas mecánicas. -Reparar fallas hidráulicas. -Reparar falla telefónicas. -Hacer instalaciones provisionales. -Apoyar al equipo. -Suplente de equipo de trabajo.	**1. Conocimiento.** -técnicas de diagnóstico y reparación de aparatos. - Herramientas de uso común de electricidad. - Requisitos de higiene y seguridad en el trabajo. -Operación y mecanismo de ajustes de los equipos. -conocimientos básicos de plomería, carpintería.	-Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas. -Comunicación clara de manera verbal y escrita. -Improvisar y encontrar soluciones, optimizando recursos disponibles. -Diagnosticar ruidos que indiquen defectos. -Coordinación motora con manos y dedos.	-Equilibrado emocionalmente. -Perseverante. -Discreto -Practico. -Previsor - Activo.[33]

Elaborado por: Los Autores

2. **Jardinero**: El jardinero se dedica al cultivo y cuidado de plantas como: flores, arbustos, árboles y césped, mantienen el ambiente en general para que los clientes puedan disfrutar del ambiente natural.

[33] http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas.html

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	Título del Puesto: JARDINERO	

REQUISITOS	COMPETENCIAS	HABILIDADES	ACTITTUDES
- Conocimientos de botánica. -Buen estado físico. -Trabajar en diferente tipo de clima. -Adaptabilidad. - Escucha y presta atención a mandos superiores. -Capacidad de hacer trabajos físicamente duros.	**1. Conocimiento.** -Plantación. -Riego. -Pulverización con productos químicos. -Eliminación de malezas y basura. - Capacidad de seguir planos paisajísticos.	-Identificar tipos de plantas. - Manejar y cuidar cada planta. -Podar plantas y arbustos. -Medir con precisión. - Medir cantidad de materiales.	-Responsable. -Atento. -Creativo. - Dedicado.[34]

Elaborado por: Los Autores

3. **Plomero:** Los plomeros reparan e instalan las tuberías y los sistemas de desagües que se conectan a electrodomésticos, máquinas y dispositivos. Un plomero puede elegir entre trabajar en nuevas construcciones o realizar reparaciones de sistemas existentes.

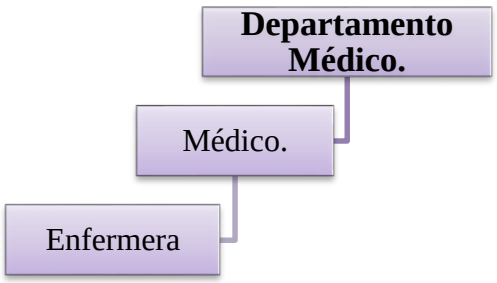
[34] http://www.educaweb.com/profesion/jardinero-145/

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	Título del Puesto: PLOMERO	

REQUISITOS	COMPETENCIAS	HABILIDADES	ACTITTUDES
- Buen estado físico. - Buena vista para detectar problemas. - Conocimiento de manejo de tuberías. - Escucha y presta atención al cliente. -Conocimiento numérico.	**1. Conocimiento.** -Aplica razonamiento. -Analiza alternativas y ventajas. -Conocimiento de máquinas para manejo.	-Refrigeración. -Manejo de materiales. -Aire acondicionado. -Plomería. - Matemáticas.	-Responsable. -Comunicativo. -Eficaz. - Dedicado.[35]

Elaborado por: Los Autores

4. **Gráfico 3.3.8: Organigrama Departamento Médico**



Elaborado por: Los Autores

[35] http://pyme.lavoztx.com/qu-aptitudes-se-necesitan-para-ser-plomero-12566.html

- **Levantamiento de Perfiles Área Departamento Médico.**

1. Médico general: Se ocupa principalmente de brindar servicios médicos preventivos y curativos, atendiendo y examinando a pacientes en general; a fin de preservar el bienestar y la salud de la comunidad universitaria, de acuerdo a procedimientos de asistencia médica.

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	**Título del Puesto: MEDICO GENERAL**		**CODIGO 28004**
REQUISITOS	**COMPETENCIAS**	**HABILIDADES**	**ACTITTUDES**
-Diagnosticar el servicio a ser ejecutado -Experiencia de un año para asegurar el trabajo. -Apoyar al equipo.	**1. Conocimiento.** -Técnicas de diagnóstico. - Psicología. - Requisitos de higiene y seguridad en el trabajo. -Medicina general. -Principios básicos e medicina y cirugía. -Atención en primeros auxilios.	-Redactar informes médicos. -Tratar con pacientes, en condiciones favorables o adversas. -Manejo e instrumento y equipos médicos. -Relaciones humanas.	-Adiestramiento requerido. -Perseverante. -Destreza.[36]

Elaborado por: Los Autores

1. **Enfermera:** Se ocupa principalmente de dirigir labores de enfermería de una unidad de servicios sanitarios asistenciales, planificando y coordinando las actividades diarias de enfermería a realizar, supervisando al personal y la atención al cumplimiento de recomendaciones y cuidados ordenados por los médicos, a fin de lograr el equilibrio en la salud de los pacientes.

[36] http://www.ula.ve/personal/cargos_unicos/medico_general.htm

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA VOLUNTARIA	Título del Puesto: ENFERMERA	CODIGO 32034

REQUISITOS	COMPETENCIAS	HABILIDADES	ACTITTUDES
- Asiste a reuniones de la unidad. - Atiende emergencias de carácter médico. - Lleva el control de pacientes y tratamientos ordenados - Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.	**1. Conocimiento.** - Principios y técnicas de enfermería. -Prácticas de enfermería. -Administración de medicamentos y métodos de control de aplicación de tratamientos médicos. -Equipo instrumental utilizado en el área.	- Maneja constantemente equipos y materiales - Tratar con pacientes en estados muy delicados de salud. -Tratar en forma corta y eficaz al público en general. -Redactar informes. -Decidir rápida y acertadamente.	-Responsable. -Cuidadosa. -Eficaz.[37]

Elaborado por: Los Autores.

[37] http://www.ula.ve/personal/cargos_unicos/enfermera_o_jefe.htm

3.4. Conclusión

Dentro de un establecimiento hotelero sobre todo de cinco estrellas, es de suma importancia que este tenga definido su organigrama jerarquico y circular si es necesario, ya que mediante este se puede determinar el número exacto de personal de trabajo que se requiere dentro del establecimiento y sobre todo lo más importante definir el perfil profesional necesario, para cubrir cada puesto dentro de cada área funcional u departamento con el que cuente el establecimiento hotelero.

CAPITULO 4: DISEÑAR UN MANUAL SISTEMÁTICO Y PROCEDIMENTAL DE CALIDAD APLICADO AL SUBSECTOR TURÍSTICO DE ALOJAMIENTO.

Introducción.

Para este nuevo y último capítulo de nuestro tema de tesis, lo que se pretende es el dar a conocer cuáles son los componentes que inciden en la calidad de la prestación del servicio, dentro de los establecimientos de cinco estrellas de la ciudad de Cuenca, a su vez se estudiará las dimensiones de calidad para el servicio hotelero, puesto que los factores que determinan la calidad en un producto o servicio están ligadas a las características físicas, al funcionamiento y a la percepción que los clientes tienen por dicho producto o servicio. Es por tal motivo que dentro de este capítulo se desarrollará ya el "Manual de calidad turística aplicado a los establecimientos hoteleros de cinco estrellas en la ciudad de Cuenca", el mismo que es correspondiente a nuestro de tema de investigación.

4.1 Determinar los componentes de la calidad que inciden en el desarrollo competitivo de los establecimientos hoteleros en la ciudad de Cuenca.

De acuerdo con lo analizado en los hoteles cinco estrellas de la ciudad de Cuenca, hemos determinado e identificado que las dimensiones que incurren en dichos establecimientos de acuerdo con lo que dicta el modelo SERVQUAL son las siguientes:

1. Elementos tangibles: Que se refiere a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos y materiales de comunicación, que posee un establecimiento hotelero.

2. Fiabilidad: Refiriéndose a la habilidad para realizar el servicio propuesto de forma fiable y cuidadosa.

3. Capacidad de respuesta: Que es la disposición y voluntad para ayudar a los clientes y suministrar un servicio rápido.

4. Seguridad: Referente a los conocimientos y atención mostrados por el talento humano y sus habilidades.

5. Empatía: Atención concreta que ofrecen los establecimientos hoteleros a sus clientes: accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente.

4.1.1 Modelo SERVQUAL:

- **Reseña Histórica**

  "El modelo Servqual fue desarrollado por Parasaruman Zeithaml y Berry (1985-1994), como un instrumento de investigación introducido para analizar los conceptos de calidad y satisfacción del consumidor que se presentan entre las expectativas del servicio y la percepción del servicio por el cliente."[38]

[38] file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaMedicionDeLaCalidadDeServicio-2879656.pdf. Pág. 177

Estos Autores al principio de la creación de este modelo definieron 10 componentes para la determinacion y medición de la calidad, pero luego al darse cuenta que era muchos los componentes, la redujeron a cinco quedando así como las describimos anteriormente, las cuales actúan como herramientas que ayudan a revelar los puntos fuertes y débiles que tienen los establecimientos hoteleros.

Flujograma 4.1.1.1: Pasos Modelo SERVQUAL

Elaborado por: Los Autores

4.1.2 Conceptualización:

1. Tangibilidad: Este componente es medido a través de una comparación de las expectativas de los clientes junto con el desempeño del establecimiento, es decir lo que se pretende con este componente es que la empresa posea una buena infraestructura: moderna y de calidad.

2. Fiabilidad: Ayuda a comprobar la eficiencia y rendimiento que tiene la empresa, con el fin de generar expectativas y percepciones que contribuyen con las eficiencias operacionales para reducir la necesidad de rehacer el servicio.

5. **Capacidad de respuesta:** "Es un componente de diferenciación, que es identificado mediante las expectativas de atención,"[39] es decir cuando el personal de trabajo se compromete a entregar el producto o servicio dentro del plazo de entrega acordado con sus clientes.

6. **Seguridad:** Está basada en las habilidades que un establecimiento hotelero requiere para la prestación de sus servicios, donde además se transmite fiabilidad a los clientes en el momento que se les presta el servicio.

7. **Empatía:** Es la capacidad de percibir las emociones de otros como si fueran sus propias sensaciones.

[39] file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaMedicionDeLaCalidadDeServicio-2879656.pdf. Pág. 177

4.2 Estructuración relacionada entre los procesos y procedimientos servuctivos de calidad.

Para que un establecimiento hotelero de cinco estrellas, obtenga una certificación internacional de calidad, este debe contar de manera esencial con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), el cual permitirá una buena estructuración en los procesos y procedimientos de la gestión de calidad servuctivas dentro del establecimiento.

4.2.1 Sistema de gestión de la calidad

Dentro de la norma ISO 9000-2005 se encuentran los fundamentos y vocabulario del SGC, el cual nos dice que: El SGC puede ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente, proporcionar el marco de referencia para analizar los requisitos del cliente, definir los procesos para elaborar productos de su aceptación y mantener esos procesos bajo control. Y que "los requerimientos para el SGC son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto o servicio ofrecido".

Por otro lado la NORMA ISO 900-2000 ha definido al SGC como: "El conjunto de elementos mutuamente relacionados a que interactúan para establecer la política, los objetivos y para lograr dichos objetivos, dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad".

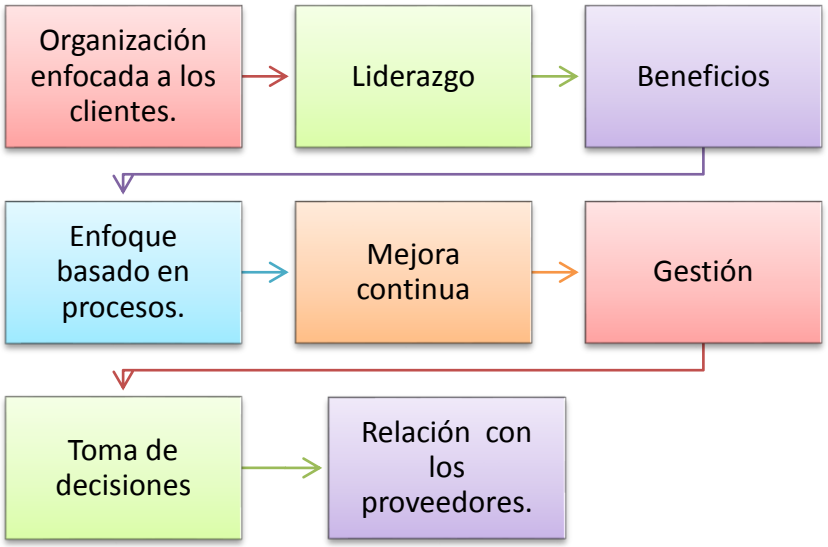
La implantación de un sistema de gestión de calidad, dentro de un establecimiento hotelero sobre todo cinco estrellas en la ciudad de Cuenca, debe proporcionar a los miembros del establecimiento un marco de referencia para la mejora continua del mismo con el fin de aumentar la satisfacción en sus clientes, para lo cual el servicio ofertado debe cumplir con todos los requisitos que desea el consumidor.

Para la evaluación del sistema de gestión de calidad, un establecimiento debe verificar si en el equipo de trabajo, se han implementado las responsabilidades y procedimientos para obtener los resultados planteados. Esta verificación la empresa la debe realizar mediante auditorias y autoevaluaciones por parte del personal y un ente externo. Por lo tanto la alta dirección deberá siempre de manera periódica

revisar el SGC para determinar que sea el adecuado, en el cumplimiento de la política de la calidad y el logro de sus objetivos planteados.

Existen ocho principios básicos para el procedimiento en el sistema gestión de calidad, los cuales son:

Flujograma 4.2.1.1: Características de los principios básicos del SGC:



Elaborado por: Los Autores

4.2.2 Características de los principios básicos del SGC:

1. **Organización enfocada a los clientes.**
   - Depende del consumidor y sus necesidades presentes y futuras.
   - Mantener el desarrollo y procesos funcionales en los establecimientos.
   - La ISO 9001-2008, se adapta a la realidad y aceptación de sus productos por parte de sus consumidores.
   - Es necesario conseguir la satisfacción del cliente, conocer sus necesidades y satisfacer sus expectativas, de esta manera el cliente se implicará con la organización.
   - Proponer mejorar la calidad con otros procedimientos, procesos y miembros del establecimiento hotelero.

2. **Liderazgo.**
   - Crear y mantener el desarrollo interno del establecimiento.
   - Los integrantes deben alcanzar los objetivos de la organización.
   - Buscar mejoras en los procesos del establecimiento.
   - Desarrollar planes estratégicos
   - Transmitir al resto de la organización sobre las mejoras a desarrollarse o planes de desarrollo.
   - Planificar y tener objetivos para procedimientos futuros para el crecimiento y mejora de la calidad del establecimiento.

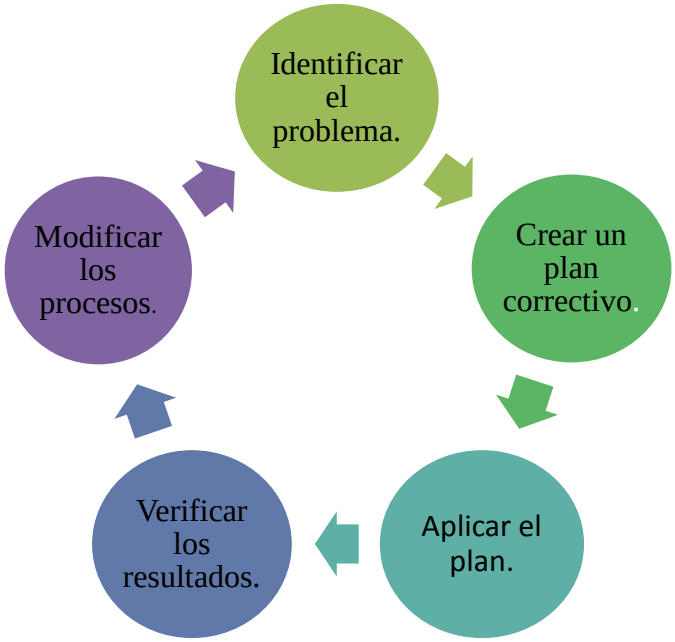
3. **Beneficios.**
   - Beneficios para la organización, como homologación para la certificación.
   - Implicación de una revisión de certificación que sean válidas como homologadas, para no realizar algunos trámites en los procesos y procedimientos de certificación.
   - Cumplimiento de las necesidades y expectativas del grupo de trabajo y la organización.
   - Conseguir mejores resultados en el trabajo del equipo.

4. **Enfoque basado en procesos.**
   - Permite la rápida identificación del problema y la rápida solución del mismo.
   - Capacidad para adaptarse al exigente y cambiante mercado.
   - Los recursos técnicos son complementos eficaces y eficientes.
   - Mejora la tecnología para la máxima satisfacción del cliente.
   - La máxima calidad se obtiene con la unión de las mejoras tecnológicas y en el correcto funcionamiento del establecimiento hotelero.

5. **La mejora continua.**
   - Mejora en todos los campos.

- Capacidad del personal, eficiencia de la maquinaria, sistemas, relaciones públicas y miembros de la organización.
- Mejorar la calidad siempre que los procesos sean independientes.
- Mejorar los resultados.
- Mejor rendimiento en cada área funcional del establecimiento.
- Cuando los problemas son predecibles, no se incluyen en el plan estratégico, catástrofe, crisis económica, mal manejo.

Flujograma 4.2.2.1: La mejora continua trata de:



Elaborado por: Los Autores

6. **Enfoque del sistema hacia la gestión.**
   - Conocimientos técnicos de procedimientos.
   - Realización y conocimiento de las matrices, para que los líderes de cada departamento y analistas realicen predicciones para un futuro, las cuales beneficiarán a la empresa mejorando la calidad en el proceso y organización.
   - Documentar cada proceso y procedimiento de la organización, clasificada de forma coherente.

7. **Enfoque basado hacia la toma de decisiones.**
   - Basarse en la frialdad y objetividad de los datos.

- Sistema de gestión (Mejorar la calidad de información para su obtención).
- Con una buena información, se hacen estudios, análisis y mejora en el producto a corto plazo.
- A mayor calidad de la información, mejor calidad en la toma de decisiones.
- Se utilizan cuadros analíticos cuantificables y exactos, si la información es perfecta.
- Si mejora la calidad, mejora los procesos y procedimientos hoteleros.

8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.**
   - El proveedor sobrevive, gracias al comercio del organizador.
   - Ambos crean riqueza.
   - Se ayudan mutuamente atendiendo las necesidades de la partes.
   - Tener suministros de confianza que conozcan sus necesidades y expectativas.
   - Satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor y su entorno.

Estos ocho principios básicos son primordiales para el funcionamiento del SGC dentro de cualquier empresa en este caso: un establecimiento hotelero de cinco estrellas ya que mediante este sistema dichos establecimientos pueden planificar e implementar procesos de seguimiento; mediante la medición, análisis y la mejora de la calidad que ofrecen en el momento que prestan sus servicios a los clientes. Y de esta manera los miembros de la organización del establecimiento hotelero, podrán detectar y solucionar ciertas fallas que se puedan presentar durante el funcionamiento y desarrollo del mismo.

4.3 Elaboración de un manual de procedimientos y funciones bajo principios de estandarización de la calidad.

Para la elaboración de nuestro manual de calidad el mismo que se aplicará, dentro de los establecimientos hoteleros de cinco estrellas, tomaremos como base la

información que presenta la ISO 9001-2008, la misma que nos dice que un manual debe tener lo siguiente:

- ✓ El alcance del SGC y la justificación de cualquier exclusión.
- ✓ Los procedimientos documentados establecidos para el SGC o referencia a los mismos.
- ✓ Una descripción de la interacción entre los procesos del SGC.

A más de tomar en cuenta lo que nos dice y pide la ISO 9001-2008, para la elaboración del manual, se debe verificar que el funcionamiento de cada área de trabajo, cada departamento, sea el correcto dentro del establecimiento, ya que es una parte fundamental para que la empresa obtenga la certificación internacional de calidad.

Por ende el Manual de calidad describe de manera sistemática, los sistemas de calidad, los diferentes niveles a nivel organizativo, y la documentación necesaria que debe tener un establecimiento hotelero para su certificación.

4.3.1 Requisitos que deben cumplir los establecimientos hoteleros de cinco estrellas para obtener la certificación de calidad.

A) **Las políticas de calidad**: Superar expectativas en lo que se define como productos y servicios, mediante el sistema de gestión, igualmente mejorar la satisfacción personal y profesional de los empleados de la empresa, implementando un sistema que permita revisar las proyecciones y objetivos propuestos para mejorar el nivel de calidad en el establecimiento y mantener la imagen que es imprescindible para acoger a un mayor número de personas posibles en alojamiento buscando la mejora continua, y el aumento en la productividad.

B) **Responsabilidad de quienes dirigen la calidad:** Fomentar a los trabajadores, todos los conocimientos necesarios que pueden impartir con eficiencia y calidad requerida, lo cual ayuda a crecer de manera profesional y así mejorar el servicio de cada trabajador, a más de que la alta dirección debe manejar asuntos externos con diferentes personas de manera responsable el

sistema de gestión de calidad, ya que se deben mantener e implementar los diferentes procesos servuctivos hacia el personal.

C) **Procedimientos de calidad:** Permiten una rápida identificación de los problemas, es más sencillo mejorar o cambiar el proceso, a realizar cambios en diferentes áreas dependiendo del problema que haya tenido la organización, la responsabilidad de la mejora de estos, corresponde a los integrantes del procedimiento, con la ayuda de toda la organización, y sus beneficios son inmediatos. El sistema que se usa para los procesos es más fácil de implementar y más fácil de mantener.

D) **Disposiciones de aprobación y actualización:** Para la aprobación y actualización del manual de calidad, la organización o establecimiento hotelero debe tomar en cuenta ciertos términos, los cuales son de suma importancia y estos son:

- **Normalización:** Trata de poner en orden todos los documentos, tenerlos en regla, la normalización unifica criterios, respecto a una determinada materia y se posibilita en lenguaje del área del trabajo, en este caso hotelero, es una actividad encaminada a establecer soluciones respectivas.

- **Ventajas de la normalización:** En estos procesos, además de la simplificación, satisfacción, reducción de costos, encontramos.
  - Comunicación.
  - Reducción de costos.
  - Eliminación de barreras.

- **Certificación:** Permite establecer la conformidad de una determinada, empresa, producto y proceso, consiste en una emisión de marcas y certificadas por una entidad reconocida como independiente como por ejemplo ISO 9001-2008, entidad internacional certificadora de calidad. Se trata de brindar productos creíbles a los consumidores.

- **Beneficios de la certificación:** Se benefician las tres partes más importantes para poder ser certificados, los cuales son:
  - **Consumidores:**
    Ayuda al consumidor a la elección del producto.
    Garantiza la intercambiabilidad.
    Evita competencia desleal.
  - **Empresa:**
    Demostración y conformidad de un sistema de calidad.
    Reconocimiento de los productos certificados.
    Se protege de posibles barreras.
  - **Administración:**
    Facilita el control de productos para su certificación.

- **Derechos y obligaciones:**
  - **Derechos:**
    Inclusión en el registro de la empresa.
    Uso de la marca de la empresa registrada y logotipo correspondiente.
  - **Obligaciones:**
    Mantener el sistema de calidad e acuerdo a la norma.
    Informa y facilita el acceso a la entidad de certificación.
    Tener el registro de reclamaciones.
    Pagar las cuotas correspondientes.

- **Homologación:** Referente a la certificación que parte de la administración pública, en donde un producto o servicio debe cumplir con sus requisitos técnicos reglamentarios, sin embargo en algunos casos no es muy flexible e inadecuada, ya que los certificados de conformidad de entidades por un organismo de control, equivale a una homologación, lo que en gran parte es una gran ventaja para un paso a la certificación de los productos o servicios del establecimiento hotelero.

- **Acreditación:** Es el reconocimiento formal de la competencia técnica dada por la certificadora, luego de certificar, inspeccionar o auditar la calidad, lo cual es obligatorio para que el establecimiento quede ya certificado.

- **Manual de procedimientos:** En el manual de procedimiento se define actividades específicas, teniendo en cuenta: el lugar, cómo dónde y cuaándo se realizara los procesos para la prestación de los servicios teniendo como objetivo principal el mercado al cual nos enfocaremos, en este manual de procedimientos se abarca puntos específicos como los objetivos y puntos claros para el manejo del establecimiento.

4.3.2 Manual de Funciones para los establecimientos cinco estrellas dentro de la ciudad de Cuenca.

El siguiente manual de funciones va dirigido para los establecimientos hoteleros de cinco estrellas existentes dentro de la ciudad de Cuenca, el mismo está elaborado con la finalidad de conocer de una mejor manera, se puede decir que más clara todas las funciones que se desarrollan en dichos establecimientos, ya que dentro de cada área funcional se encuentran una variedad de cargos y cada uno de ellos en su funcionamiento presentan un grado de dificultad o complejidad, que deben ser corregidos mediante el manual de funciones para que pueda funcionar de manera eficaz.

Por ende la elaboración de este manual de funciones, le permitirán a dichos establecimientos definir su correcta estructura, cargos de trabajo, responsabilidades, requisitos y relaciones entre los diversos empleados y áreas funcionales del establecimiento.

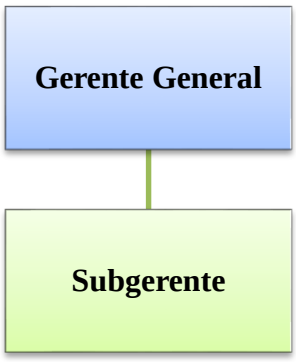
A continuación se presenta el desarrollo del Manual de Funciones:

a. Área de Dirección

Esta área tiene como misión el marcar de manera clara los objetivos estratégicos a alcanzar por la empresa y por cada área funcional, a más de supervisar y coordinar el cumplimiento de las labores que se les han sido asignadas a cada área y departamento del establecimiento, para alcanzar dichos objetivo que ayudarán a que la empresa tenga una mayor rentabilidad y durabilidad dentro del mercado hotelero en la ciudad de Cuenca.

El área de Dirección para hoteles cinco estrellas se encuentra conformada por:

Gráfico 4.3.2.1: Área de Dirección



Elaborado por: Los Autores

<table>
<tr><th colspan="3">DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</th></tr>
<tr><td>Título del Cargo:</td><td colspan="2">Gerente General</td></tr>
<tr><td>Ubicación Departamental:</td><td colspan="2">Gerencia General</td></tr>
<tr><td>Superior Inmediato:</td><td colspan="2">Consejo de Accionistas</td></tr>
<tr><td>Objetivo Principal:</td><td colspan="2">La gerencia general tiene por objetivo: dirigir y controlar todas las actividades administrativas de cada área funcional y por ende tiene la obligación de revisar y controlar los inventarios del establecimiento.</td></tr>
<tr><td>Personal a cargo:</td><td colspan="2">Todas las áreas administrativas del establecimiento: Administrativo, Alojamiento, Alimentos y Bebidas, Alimentos y Bebidas, Marketing, Mantenimiento y Eventos.</td></tr>
<tr><td>Perfil Asociado con:</td><td colspan="2">Norma INEN-QUALITUR # 2464:2008</td></tr>
<tr><td colspan="3">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="3">Observar que los huéspedes y clientes del establecimiento estén bien atendidos; Vigilar las área de limpieza, para que los huéspedes se sientan agradables durante su estadía; Revisar y firmar contratos o convenios en los que el establecimiento reciba o preste algún servicio; Supervisar constantemente lo desperfectos que sucedan en el hotel; Vigilar el buen desempeño en el área de recepción, ya que de esa área de obtiene el porcentaje de ocupación del hotel; Dar mantenimiento al hotel y restaurante, así como en sus respectivas áreas; Analizar los problemas del establecimiento, en el aspecto financiero, administrativo, personal, entre otros; Coordinar los eventos laborales; Organizar eventos tradicionales que realiza constantemente el hotel, Evaluar y avalar los estados financieros mensuales y anuales del hotel; Resolver asuntos legales que se presenten en la empresa; pagar el porcentaje de utilidades al personal de trabajo; Reclutar seleccionar y contratar al personal que se requiere.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Conocimientos y Experiencias:</td><td>Formación General:</td><td>Ingeniero en Turismo, Ingeniero Comercial o Administrador de Empresas.</td></tr>
<tr><td>Formación Específica:</td><td>Relaciones Internacionales, Economía Internacional,</td></tr>
</table>

		Marketing.	
	Idiomas:	Inglés fluido en un 100%, Otro idioma: alemán o francés en un nivel medio.	
	Experiencia Profesional:	Como: Jefe administrativo.	
Circuito de Relaciones:	**Áreas**	**Directa**	Alojamiento, Mantenimiento, Alimentos y Bebidas, Marketing, Administración y Eventos.
		Indirecta	Departamentos
	Empresas	Proveedores	
Competencias:	**Estratégicas**	Planificación empresarial, Compromiso con la organización.	
	Directivas	Desarrollo del personal, capacidad para la toma de decisiones, planificación, delegación y trabajo en equipo.	
	De servicio	Orientación hacia el cliente	
	De cambio	Iniciativa, Innovación, Solución de problemas.	
	Sociales	Liderazgo, capacidad para comunicar, negociar, informar.	
	Productivas	Capacidad para aumentar el rendimiento ocupacional en el establecimiento.	
	Intelectuales	Fluidez verbal, buen razonamiento, comprensión verbal.	

Elaborado por: Los Autores

<table>
<tr><th colspan="5">DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</th></tr>
<tr><td>Título del Cargo:</td><td colspan="4">Subgerente.</td></tr>
<tr><td>Ubicación Departamental:</td><td colspan="4">Gerencia general.</td></tr>
<tr><td>Superior Inmediato:</td><td colspan="4">Gerente general.</td></tr>
<tr><td>Objetivo Principal:</td><td colspan="4">La sugerencia tiene estrecha relación con la gerencia, se encarga de que la organización funcione por completo, ayuda a gerencia a tomar decisiones y remplazar al gerente en ocasiones especiales, también debe afrontar los problemas de la empresa y solucionarlos.</td></tr>
<tr><td>Personal a cargo:</td><td colspan="4">Todas las áreas administrativas del establecimiento: Administrativo, Alojamiento, Alimentos y Bebidas, Marketing, Mantenimiento, Eventos y Área Médica.</td></tr>
<tr><td>Perfil Asociado con:</td><td colspan="4">Norma INEN-QUALITUR # Ninguno.</td></tr>
<tr><td colspan="5">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="5">Apoya a la gerencia en caso de que no asista; puede supervisar a los gerentes del área; estar enterado de cualquier anomalía que ocurra en la empresa para poder solucionarla; atender las quejas de los empleados, clientes, y proveedores por más pequeños que estos sean; encargarse de que se supla cualquier puesto si es necesario; atender a los clientes especiales y promover el buen desarrollo y funcionamiento de la empresa o negocio; conocer cada una de las áreas y el funcionamiento de estas; fijar consignas de trabajo; establecer los planes de desarrollo de la empresa o negocio; conocer el mercado y tomar las medidas necesarias para que su empresa funcione con éxito; realizar las labores administrativas en conjunto con gerencia para cada área específica; líder con espíritu emprendedor con una visión clara del mundo empresarial; capaz de ocupar espacios de desarrollo en las áreas de mercado y finanzas.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Conocimientos y Experiencias:</td><td colspan="2">Formación General:</td><td colspan="2">Ingeniero en Turismo, Ingeniero Comercial o Administrador de Empresas.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Formación Específica:</td><td colspan="2">Relaciones Internacionales, Economía Internacional, Marketing.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Idiomas:</td><td colspan="2">Inglés fluido en un 100%, Otro idioma: alemán o francés en un nivel medio.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Experiencia Profesional:</td><td colspan="2">Jefe administrativo.</td></tr>
<tr><td>Circuito de Relaciones:</td><td>Áreas</td><td>Directa</td><td colspan="2">Alojamiento, Mantenimiento, Alimentos y Bebidas,</td></tr>
</table>

			Marketing, Administración Eventos Medico
		Indirecta	Departamentos
	Empresas	Proveedores	
Competencias:	**Estratégicas**	Planificación empresarial, Compromiso con la organización.	
	Directivas	Desarrollo del personal, capacidad para la toma de decisiones, planificación, delegación y trabajo en equipo.	
	De servicio	Orientación hacia el cliente	
	De cambio	Iniciativa, Innovación, Solución de problemas.	
	Sociales	Liderazgo, capacidad para comunicar, negociar, informar.	
	Productivas	Capacidad para aumentar el rendimiento ocupacional en el establecimiento.	
	Intelectuales	Fluidez verbal, buen razonamiento, comprensión verbal.	

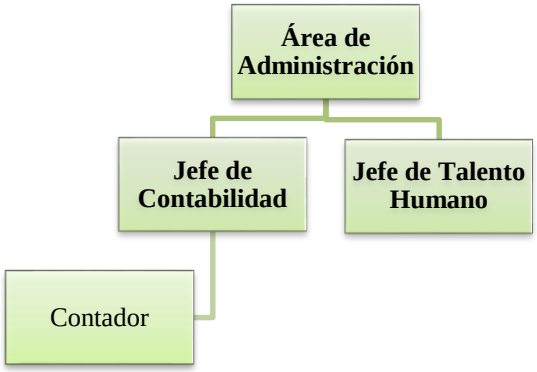
Elaborado por: Los Autores

b. Área de Administración

El Área de Administración se encarga principalmente de verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos y sistemas de medición contable del establecimiento, es decir determina si la empresa es rentable o no, asegura la rentabilidad de todos los recursos que forman parte de la empresa (materiales. Técnicos y talento humano), y por ende mantiene informado a los directivos acerca del estado contable y el control interno del establecimiento.

El área de Administración para hoteles cinco estrellas se encuentra conformada por:

Gráfico 4.3.2.2: Área de Administración



Elaborado por: Los Autores

<table>
<tr><th colspan="4">DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</th></tr>
<tr><td>Título del Cargo:</td><td colspan="3">Jefe de contabilidad.</td></tr>
<tr><td>Ubicación Departamental:</td><td colspan="3">Área de administración.</td></tr>
<tr><td>Superior Inmediato:</td><td colspan="3">Gerente general.</td></tr>
<tr><td>Objetivo Principal:</td><td colspan="3">Planificar las actividades de la Unidad de Contabilidad, dirigiendo las diferentes unidades adscritas, a fin de ejecutar los planes y programas previstos, de acuerdo a las normas generales del proceso contable de la Institución.</td></tr>
<tr><td>Personal a cargo:</td><td colspan="3">Contador.</td></tr>
<tr><td>Perfil Asociado con:</td><td colspan="3">Norma INEN-QUALITUR # Ninguno</td></tr>
<tr><td colspan="4">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Dirige y controla la aplicación y ejecución del sistema general de contabilidad; dirige, supervisa y controla el proceso contable de las unidades bajo su responsabilidad; presenta informe ante el gerente para hacer observaciones y sugerencias sobre la marcha de las actividades contables; supervisa, controla y evalúa el personal a su cargo; Elabora informes periódicos de las actividades realizadas; verifica los comprobantes de ingreso y órdenes de pago; presenta al supervisor inmediato, el balance del mes anterior; controla y supervisa los registros de órdenes de compra y de cartas de créditos.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Conocimientos y Experiencias:</td><td>Formación General:</td><td colspan="2">Contador, Ingeniero comercial.</td></tr>
<tr><td>Formación Específica:</td><td colspan="2">Área de contabilidad, auxiliar contable.</td></tr>
<tr><td>Idiomas:</td><td colspan="2">Inglés básico.</td></tr>
<tr><td>Experiencia Profesional:</td><td colspan="2">Auditor de empresas, contador.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Circuito de Relaciones:</td><td rowspan="2">Áreas</td><td>Directa</td><td>Dirección, Alojamiento, Alimentos y Bebidas, Mantenimiento, Marketing, Eventos y Médico.</td></tr>
<tr><td>Indirecta</td><td>Departamentos.</td></tr>
<tr><td>Empresas</td><td colspan="2">Auditoria a empresas.
Actividades profesionales.</td></tr>
</table>

Competencias:	**Estratégicas**	Compromiso con la organización. Capacidad del rol de trabajo. Orientar al equipo.
	Directivas	Planifique su trabajo. Solución de problemas. Desarrollo personal.
	De servicio	Orientación hacia el equipo. Trabajo en equipo. Calidad en el trabajo.
	De cambio	Innovador; Competitivo. Solución de problemas.
	Sociales	Obtención de información. Autocontrol en situaciones críticas.
	Productivas	Capacidad de control y para aumentar el rendimiento.
	Intelectuales	Confiable, equilibrado, atento.

Elaborado por: Los Autores

<table>
<tr><th colspan="5">DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</th></tr>
<tr><td>Título del Cargo:</td><td colspan="4">Contador.</td></tr>
<tr><td>Ubicación Departamental:</td><td colspan="4">Área de administración.</td></tr>
<tr><td>Superior Inmediato:</td><td colspan="4">Gerencia, jefe de contabilidad.</td></tr>
<tr><td>Objetivo Principal:</td><td colspan="4">Responsable de la planificación, organización y coordinación de todas relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización.</td></tr>
<tr><td>Personal a cargo:</td><td colspan="4">Ninguno.</td></tr>
<tr><td>Perfil Asociado con:</td><td colspan="4">Norma INEN-QUALITUR # Ninguno</td></tr>
<tr><td colspan="5">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="5">Redactar informes; técnicas de diagnóstico; información confidencial; principios básicos en el área contable; manejo de materiales; manejo de dinero; toma de decisiones; supervisión; conocimientos básicos en computación; participa en la elaboración de inventarios; elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos; participa en la elaboración de informeshacia la gerencia; verificar y depurar cuentas contables; elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica; participar en reuniones de Gerencia Financiera, para el análisis de información.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Conocimientos y Experiencias:</td><td>Formación General:</td><td colspan="3">Contador.</td></tr>
<tr><td>Formación Específica:</td><td colspan="3">Contabilidad y presupuestos.</td></tr>
<tr><td>Idiomas:</td><td colspan="3">Inglés básico.</td></tr>
<tr><td>Experiencia Profesional:</td><td colspan="3">Auditora empresarial.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Circuito de Relaciones:</td><td rowspan="2">Áreas</td><td>Directa</td><td colspan="2">Dirección, Alojamiento, Alimentos y Bebidas, Mantenimiento, Marketing, Eventos.</td></tr>
<tr><td>Indirecta</td><td colspan="2">Departamentos.</td></tr>
<tr><td>Empresas</td><td colspan="3">Auditor, Auxiliar contable.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Competencias:</td><td>Estratégicas</td><td colspan="3">Capacidad de trabajo.
Capacidad de integración con la cultura.
Compromiso con la organización.</td></tr>
<tr><td>Directivas</td><td colspan="3">Capacidad de planificación.
Capacidad de organización.</td></tr>
</table>

		Capacidad de decisión.
	De servicio	Orientación al equipo de trabajo. Trabajo en equipo; Calidad en el trabajo.
	De cambio	Capacidad de innovación; Iniciativa y Solución de problemas.
	Sociales	Capacidad de comunicación. Obtención de información. Autocontrol en situaciones críticas.
	Productivas	Capacidad de control. Aumentar el rendimiento.
	Intelectuales	Confiable, equilibrado, atento, capacidad de análisis.

Elaborado por: Los Autores

<table>
<tr><th colspan="5">DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</th></tr>
<tr><td>Título del Cargo:</td><td colspan="4">Jefe de talento humano.</td></tr>
<tr><td>Ubicación Departamental:</td><td colspan="4">Área de administración.</td></tr>
<tr><td>Superior Inmediato:</td><td colspan="4">Gerente general.</td></tr>
<tr><td>Objetivo Principal:</td><td colspan="4">Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización.</td></tr>
<tr><td>Personal a cargo:</td><td colspan="4">Contador.</td></tr>
<tr><td>Perfil Asociado con:</td><td colspan="4">Norma INEN-QUALITUR # Ninguno</td></tr>
<tr><td colspan="5">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="5">Planear, formular, liderar y coordinar las iniciativas y proyectos estratégicos para garantizar la integración y alineación del talento humano en la contribución de valor; formular las políticas de compensación y gestión del desempeño de las personas, el presupuesto de las iniciativas de Talento Humano, el plan de comunicación organizacional interno y externo de la compañía; diseñar el programa de capacitación de la compañía, así como el plan de carrera en la empresa; coordinar los programas para el fortalecimiento de la cultura organizacional. Revisar y autorizar las compras y gastos de las áreas a su cargo; revisar el plan de trabajo para la implementación de los diferentes proyectos estratégicos de Talento Humano.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Conocimientos y Experiencias:</td><td>Formación General:</td><td colspan="3">Profesional en administración, ingeniero en turismo.</td></tr>
<tr><td>Formación Específica:</td><td colspan="3">Dirección de personal y mejoramiento de procesos de recursos humanos.</td></tr>
<tr><td>Idiomas:</td><td colspan="3">Inglés fluido 100%</td></tr>
<tr><td>Experiencia Profesional:</td><td colspan="3">Supervisor de departamentos.</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Circuito de Relaciones:</td><td rowspan="2">Áreas</td><td>Directa</td><td>Dirección, Alojamiento, Alimentos y Bebidas, Mantenimiento, Marketing, Eventos y Medico.</td></tr>
<tr><td>Indirecta</td><td>Mantenimiento.</td></tr>
<tr><td>Empresas</td><td colspan="2">Departamento de recursos humanos.</td></tr>
<tr><td>Estratégicas</td><td colspan="2">Compromiso con la organización.
Conocimiento sobre planeación.</td></tr>
<tr><td>Directivas</td><td colspan="2">Capacidad e planificación.
Capacidad de decisión.</td></tr>
</table>

Competencias:	**De servicio**	Orientación al cliente. Trabajo en equipo.
	De cambio	Iniciativa. Solución de problemas.
	Sociales	Capacidad de comunicación. Obtención de información.
	Productivas	Capacidad de control Aumentar el rendimiento del personal. Aumentar el desarrollo personal.
	Intelectuales	Fluidez verbal, comprensión verbal.

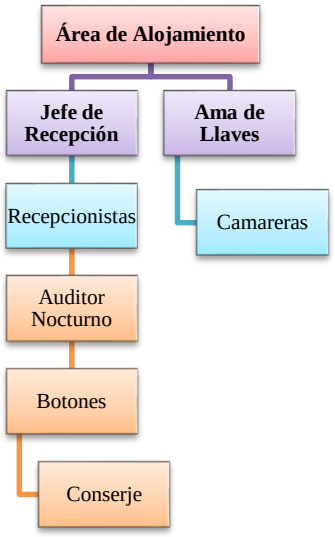
Elaborado por: Los Autores

c. Área de Alojamiento

El Área de Alojamiento es el encargado de captar y manejar las solicitudes de reservas, cuya actividad es operada y coordinada por el personal del departamento de recepción y regiduría de pisos. Dentro de esta área se deberá también determinar la disponibilidad del hotel, cotizar las tarifas de las habitaciones, tomar y confirmar las reservaciones realizas por la recepción.

El área de Alojamiento para hoteles cinco estrellas se encuentra conformada por:

Grafico 4.3.2.3: Área de Alojamiento



Elaborado por: Los Autores

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del Cargo:	Jefe de Recepción	
Ubicación Departamental:	Recepción	
Superior Inmediato:	Gerente General	
Objetivo Principal:	Organizar, dirigir y controlar el área de recepción con una estrategia de calidad, gestionando la oferta de habitaciones, teniendo en cuenta las reservas, entradas, salidas, facturación y situaciones especiales, con objeto de ofrecer una mejor calidad de servicio al cliente, una mayor satisfacción al empleado y la máxima ocupación y producción al establecimiento.	
Personal a cargo:	Recepcionistas, Auditor Nocturno, Botones y Conserje.	
Perfil Asociado con:	Norma INEN-QUALITUR # 2447:2008	
Funciones:		
Recibir a los clientes VIP de una forma agradable; Organizar las actividades del departamento distribuyendo el trabajo según las previsiones y asignando tareas específicas según necesidades concretas de acuerdo con los índices de ocupación, entrada o salida de grupos; Supervisar el planning de reservas a corto, medio y largo plazo; Revisar la listas de no show, clientes VIP, rooming-list; Organizar la llegada de grupos, teniendo en cuenta sus características; Confeccionar y supervisar los informes diarios de ocupación; Coordinar con mantenimiento los trabaos por averías, reparaciones, planes preventivos o de mejora; Supervisar las actividades realizadas en su área; Atender y responder de manera eficaz, amable y discreta a las reclamaciones y quejas planteadas por los clientes; Controlar la asistencia del personal, bajas, definición de turnos y horarios; Colaborar con el talento humano para la elección del nuevo personal; Supervisar las actividades de conserjería; Comprobar el buen uso y mantenimiento de los utensilios, etc.		
Conocimientos y Experiencias:	**Formación General:**	Administrador de Empresas y Licenciado en Turismo.

	Formación Específica:	Actividad turística, Marketing y Comercialización, Informática, Contabilidad, Recursos Humanos.	
	Idiomas:	Inglés 100%; Alemán 50%; Otro como Francés nivel básico.	
	Experiencia Profesional:	Recepcionista, Cajero	
Circuito de Relaciones:	**Áreas**	**Directa**	Pisos, Alimentos y Bebidas, Mantenimiento, Administración, Marketing, Eventos y Medico.
		Indirecta	Departamentos
	Empresas	Agencias de Viajes, Operadoras de Turismo.	
Competencias:	**Estratégicas**	Capacidad para integrarse en la cultura; Compromiso con la organización del establecimiento.	
	Directivas	Capacidad de planificación, organización, decisión, delegación; Desarrollo personal y Dirección del personal de trabajo.	
	De servicio	Orientación hacia el cliente; Servicio al cliente; Trabajo en equipo; Preocupación por el orden y la calidad.	
	De cambio	Capacidad de Innovación; Iniciativa; Solución de problemas inmediato.	

	Sociales	Capacidad de comunicar, negociar; Obtener y dar información; Autocontrol en situaciones críticas; Sensibilidad Interpersonal.
	Productivas	Capacidad para aumentar el rendimiento de la ocupación hotelera; Capacidad de control; Sensibilidad con respecto a la eficacia.
	Intelectuales	Fluidez verbal; Comprensión verbal; Atención concentrada; Razonamiento numérico; Capacidad de análisis y síntesis.

Elaborado por: Los Autores

<table>
<tr><th colspan="3">DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</th></tr>
<tr><td>Título del Cargo:</td><td colspan="2">Recepcionista</td></tr>
<tr><td>Ubicación Departamental:</td><td colspan="2">Recepción</td></tr>
<tr><td>Superior Inmediato:</td><td colspan="2">Gerente General y Jefe de recepción</td></tr>
<tr><td>Objetivo Principal:</td><td colspan="2">Se ocupa de recibir y registrar al cliente a su llegada y relacionarlo con los diversos servicios que posee el establecimiento y a su vez efectúa los procesos de salida.</td></tr>
<tr><td>Personal a cargo:</td><td colspan="2">Auditor Nocturno, Botones, Conserje.</td></tr>
<tr><td>Perfil Asociado con:</td><td colspan="2">Norma INEN-QUALITUR # 2429:2008</td></tr>
<tr><td colspan="3">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="3">Recibir a los clientes de forma agradable; Hacer las reservaciones de los servicios que se soliciten; Entregar y recibir las llaves de las habitaciones; Llenar los formatos para el control de huéspedes; Supervisar que los cuartos estén bien limpios y que no haga falta nada de lo que debe tener cada habitación; Hacer un inventario de los productos que se venden en ésta área; Realizar las llamadas telefónicas necesarias, para brindar un excelente servicio y verificar que el área este siempre limpio y en buen estado; Controlar y coordinar las reservaciones; Hacer el pedido de los materiales que se estén agotando en esta área; Solicitar a la gerencia general un nuevo colaborador por la vacante que surja, durante el año; Llevar un control de lo que se compra para el cumplimiento de las actividades de esta área; Efectuar los procesos de salida del huésped; Asegurar la satisfacción del cliente; Mantener relación con otros departamentos.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Conocimientos y Experiencias:</td><td>Formación General:</td><td>Administrador de Empresas y Licenciado en Turismo.</td></tr>
<tr><td>Formación Específica:</td><td>Actividad turística, Marketing y Comercialización, Informática, Contabilidad, Recursos Humanos.</td></tr>
<tr><td>Idiomas:</td><td>Inglés 100%; Alemán 50%; Otro como Francés nivel básico.</td></tr>
<tr><td>Experiencia Profesional:</td><td>Recepcionista, Cajero</td></tr>
</table>

Circuito de Relaciones:	**Áreas**	**Directa**	Pisos, Alimentos y Bebidas, Mantenimiento, Administración, Marketing, Eventos y Medico.
		Indirecta	Departamentos
	Empresas	Agencias de Viajes, Operadoras de Turismo.	
Competencias:	**Estratégicas**	Capacidad para integrarse en la cultura; Compromiso con la organización del establecimiento.	
	Directivas	Capacidad de planificación, organización, decisión, delegación; Desarrollo personal y Dirección del personal de trabajo.	
	De servicio	Orientación hacia el cliente; Servicio al cliente; Trabajo en equipo; Preocupación por el orden y la calidad.	
	De cambio	Capacidad de Innovación; Iniciativa; Solución de problemas.	
	Sociales	Capacidad de comunicar, negociar; Dar información; Autocontrol en situaciones críticas;	
	Productivas	Capacidad para aumentar el rendimiento de la ocupación hotelera; Capacidad de control;	
	Intelectuales	Fluidez verbal; Comprensión verbal; Atención concentrada; Razonamiento numérico.	

Elaborado por: Los Autores

<table>
<tr><th colspan="5">DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</th></tr>
<tr><td>Título del Cargo:</td><td colspan="4">Auditor Nocturno</td></tr>
<tr><td>Ubicación Departamental:</td><td colspan="4">Recepción</td></tr>
<tr><td>Superior Inmediato:</td><td colspan="4">Recepcionista</td></tr>
<tr><td>Objetivo Principal:</td><td colspan="4">Se ocupa de elaborar documentos y pagos procesados en la recepción, realizar el cierre diario de consumo de huéspedes y d eventos, orienta y apoya a la recepción.</td></tr>
<tr><td>Personal a cargo:</td><td colspan="4">Botones y Conserje</td></tr>
<tr><td>Perfil Asociado con:</td><td colspan="4">Norma INEN-QUALITUR # 2449</td></tr>
<tr><td colspan="5">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="5">Analizar los cierres de caja; Monitorear los límites de crédito de los huéspedes; Realizar informes; Elaborar el pronóstico de ocupación hotelera a ocho días con datos actuales; Alertar a la gerencia sobre saldos elevados e indicadores de problemas en la cuenta de los huéspedes; Analizar y registrar las novedades; Actualizar el sistema de información; Hacer respaldos de seguridad; Apoyar al equipo humano de recepción; Mantener comunicación con otras áreas; Enviar al personal involucrado la información relativa a la actualización del sistema; Realizar el registro de ingreso y salida de los huéspedes. Entregar facturas.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Conocimientos y Experiencias:</td><td>Formación General:</td><td colspan="3">Administrador de Empresas y Licenciado en Turismo.</td></tr>
<tr><td>Formación Específica:</td><td colspan="3">Actividad turística, Marketing y Comercialización, Informática, Contabilidad, Recursos Humanos.</td></tr>
<tr><td>Idiomas:</td><td colspan="3">Inglés 100%; Alemán 50%; Otro como Francés nivel básico.</td></tr>
<tr><td>Experiencia Profesional:</td><td colspan="3">Recepcionista, Cajero</td></tr>
<tr><td>Circuito de Relaciones:</td><td>Áreas</td><td>Directa</td><td>Pisos, Alimentos y Bebidas, Mantenimiento, Administración,</td></tr>
</table>

			Marketing, Eventos y Medico.
		Indirecta	Departamentos
	Empresas	Agencias de Viajes, Operadoras de Turismo.	
Competencias:	**Estratégicas**	Capacidad para integrarse en la cultura; Compromiso con la organización del establecimiento.	
	Directivas	Capacidad de planificación, organización, decisión, delegación; Desarrollo personal y Dirección del personal de trabajo.	
	De servicio	Orientación hacia el cliente; Servicio al cliente; Trabajo en equipo; Preocupación por el orden y la calidad.	
	De cambio	Capacidad de Innovación; Iniciativa; Solución de problemas.	
	Sociales	Capacidad de comunicar, negociar; Obtener y dar información; Autocontrol en situaciones críticas.	
	Productivas	Capacidad para aumentar el rendimiento de la ocupación hotelera; Capacidad de control; Sensibilidad con respecto a la eficacia.	
	Intelectuales	Fluidez verbal; Comprensión verbal; Atención concentrada; Razonamiento numérico; Capacidad de análisis y síntesis.	

Elaborado por: Los Autores

<table>
<tr><th colspan="4">DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</th></tr>
<tr><td>Título del Cargo:</td><td colspan="3">Botones.</td></tr>
<tr><td>Ubicación Departamental:</td><td colspan="3">Área de alojamiento.</td></tr>
<tr><td>Superior Inmediato:</td><td colspan="3">Recepcionista, Jefe de recepción.</td></tr>
<tr><td>Objetivo Principal:</td><td colspan="3">Controla la entrada y salida de personas, recibe y acompaña al cliente a la entrada y salida del establecimiento.</td></tr>
<tr><td>Personal a cargo:</td><td colspan="3">Conserje.</td></tr>
<tr><td>Perfil Asociado con:</td><td colspan="3">Norma INEN-QUALITUR # 2431: 2008</td></tr>
<tr><td colspan="4">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Recibe y atiende al cliente; acomoda al huésped en la habitación; ayuda a bajar del vehículo al huésped; dar la bienvenida y abrir la puerta del establecimiento; adquiere información sobre reservas para la espera de los posibles huéspedes; guía al cliente al área requerida; carga el equipaje de los clientes; muestra los servicios de la habitación y as características del establecimiento; revisa y mantiene al tanto el libro de novedades que se encuentra en recepción; acomoda el equipaje en el vehículo; despide al cliente.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Conocimientos y Experiencias:</td><td>Formación General:</td><td colspan="2">Bachiller.</td></tr>
<tr><td>Formación Específica:</td><td colspan="2">Desenvolverse en atención al cliente.</td></tr>
<tr><td>Idiomas:</td><td colspan="2">Inglés básico.</td></tr>
<tr><td>Experiencia Profesional:</td><td colspan="2">Atención al cliente.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Circuito de Relaciones:</td><td rowspan="2">Áreas</td><td>Directa</td><td>Área de alojamiento.</td></tr>
<tr><td>Indirecta</td><td>Departamentos.</td></tr>
<tr><td>Empresas</td><td colspan="2">Ninguno.</td></tr>
<tr><td rowspan="8">Competencias:</td><td>Estratégicas</td><td colspan="2">Compromiso.</td></tr>
<tr><td>Directivas</td><td colspan="2">Capacidad de decisión.</td></tr>
<tr><td>De servicio</td><td colspan="2">Desarrollo personal.</td></tr>
<tr><td>De cambio</td><td colspan="2">Iniciativa.</td></tr>
<tr><td>Sociales</td><td colspan="2">Capacidad de comunicación.</td></tr>
<tr><td>Productivas</td><td colspan="2">Rendimiento personal.</td></tr>
<tr><td>Intelectuales</td><td colspan="2">Fluidez verbal, condición física.</td></tr>
</table>

Elaborado por: Los Autores

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Título del Cargo:	Conserje		
Ubicación Departamental:	Alojamiento		
Superior Inmediato:	Jefe de Recepción		
Objetivo Principal:	Es el profesional responsable de custodiar las llaves de las habitaciones, así como de la vigilancia del acceso al hotel y de la operativa de distribución de los equipajes de los clientes.		
Personal a cargo:	Ninguno		
Perfil Asociado con:	Norma INEN-QUALITUR # Ninguno		
Funciones:			
Atención e información continua a los huéspedes y clientes del hotel; Solucionar ciertos conflictos que se presenten con los huéspedes dentro y fuera del hotel; Recepciona la prensa y la distribuye por todas las áreas y departamentos del hotel; Brinda el servicio de encargos a los huéspedes; Transporta y custodia el equipaje de los huéspedes; Soluciona problemas que surjan en las habitaciones de los huéspedes; Recibe mensajes que se les deja a los huéspedes; Avisa a los huéspedes de afectaciones en el servicio que brinda el hotel por diferentes causas; Realiza cambios de habitación para los huéspedes; Avisar las llamadas matutinas que no son respondidas por los huéspedes; Controlar el equipaje; Controlar las llaves de las habitaciones del hotel; Controlar la correspondencia y paquetes de las áreas del establecimiento.			
Conocimientos y Experiencias:	**Formación General:**	Bachiller	
	Formación Específica:	Recursos Humanos, Comercialización	
	Idiomas:	Inglés 50%	
	Experiencia Profesional:	Conserje	
Circuito de Relaciones:	**Áreas**	**Directa**	Pisos, Alimentos y Bebidas, Mantenimiento,

			Administración, Marketing, Eventos y Medico.
		Indirecta	Departamentos
	Empresas	Agencias de empleo	
	Estratégicas	Capacidad para integrarse en la cultura; Compromiso con la organización del establecimiento.	
	Directivas	Capacidad de planificación, organización, decisión, delegación; Desarrollo personal y Dirección del personal de trabajo.	
Competencias:	**De servicio**	Orientación hacia el cliente; Servicio al cliente; Trabajo en equipo; Preocupación por el orden y la calidad.	
	De cambio	Capacidad de Innovación; Iniciativa; Solución de problemas.	
	Sociales	Capacidad de comunicar, negociar; Obtener y dar información; Autocontrol en situaciones críticas; Sensibilidad Interpersonal.	
	Productivas	Capacidad para aumentar el rendimiento de la ocupación hotelera; Capacidad de control; Sensibilidad con respecto a la eficacia.	
	Intelectuales	Fluidez verbal; Comprensión verbal; Atención concentrada; Razonamiento numérico; Capacidad de análisis y síntesis.	

Elaborado por: Los Autores

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del Cargo:	Ama de Llaves	
Ubicación Departamental:	Alojamiento	
Superior Inmediato:	Gerente	
Objetivo Principal:	Planificar, controlar, organizar y supervisar el equipo, los servicios de limpieza, ordenamiento y ornamentación de las habitaciones y por ende manejar los materiales de consumo, limpieza, decoración, menaje y uniformes.	
Personal a cargo:	Camarera y Lavandera	
Perfil Asociado con:	Norma INEN-QUALITUR # 2430:2008	
Funciones:		
Planificar el trabajo de su departamento; Organizar, capacitar y supervisar al equipo humano de trabajo; Capacitar y asegurar la competencia del equipo; Asegurar la continuidad de las acciones iniciadas en turnos anteriores; Coordinar los servicios realizados por el equipo de trabajo; Distribuir los implementos de los equipos de trabajo; Contratar y supervisar los servicios de terceros; Identificar la necesidad de contratar servicios externos como: jardinería, desinfección y fumigación; Administrar materiales a su cargo; Seleccionar y definir los niveles de inventario y orientar su uso; Diseñar y mantener la decoración de los diferentes ambientes a su cargo; Operar los equipos relacionados con su actividad; Asegurar la satisfacción del huésped; Interactuar con los demás departamentos; Apoyar a la gestión del establecimiento; Participar en la implementación de programas de mejora; Asegurar que el servicio otorgado este en conformidad con lo ofertado; Coordinar la devolución de los objetos olvidados por el huésped.		
Conocimientos y Experiencias:	**Formación General:**	Técnico superior en alojamiento
	Formación Específica:	Gestión Medioambiental
	Idiomas:	Ingles un 50%
	Experiencia Profesional:	Su gobernanta y Encargada de lencería y lavandería.

Circuito de Relaciones:	**Áreas**	**Directa**	Recepción, Mantenimiento, Alimentos y Bebidas, administración, Medico y Eventos.
		Indirecta	Otros departamentos
	Empresas	Proveedores y servicios exteriores	
	Estratégicas	Capacidad para integrarse en la cultura empresarial; Compromiso con la organización.	
	Directivas	Capacidad de planificación, organización, decisión, delegación; Desarrollo del personal; Dirección del talento humano.	
Competencias:	**De servicio**	Orientación hacia el cliente; Servicio al cliente; Atención a los detalles; Trabajo en equipo; Preocupación por el orden y la calidad.	
	De cambio	Iniciativa, Solución de problemas	
	Sociales	Capacidad de colaboración, comunicación y obtención de información.	
	Productivas	Capacidad de control y Sensibilidad con respecto a la eficacia.	
	Intelectuales	Comprensión verbal, atención dispersa, capacidad de análisis, razonamiento concreto, razonamiento numérico (con respecto a la supervisión)	

Elaborado por: Los Autores

<table>
<tr><th colspan="5">DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</th></tr>
<tr><td>Título del Cargo:</td><td colspan="4">Camarera</td></tr>
<tr><td>Ubicación Departamental:</td><td colspan="4">Alojamiento</td></tr>
<tr><td>Superior Inmediato:</td><td colspan="4">Ama de Llaves</td></tr>
<tr><td>Objetivo Principal:</td><td colspan="4">Tiene como objetivo el limpiar, higienizar y organizar las habitaciones y áreas sociales, inspeccionar la habitación durante la entrada y salida del huésped, reponer y controlar el material y atender pedidos y reclamos de los huéspedes.</td></tr>
<tr><td>Personal a cargo:</td><td colspan="4">Lavandera</td></tr>
<tr><td>Perfil Asociado con:</td><td colspan="4">Norma INEN-QUALITUR # 2432:2008</td></tr>
<tr><td colspan="5">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="5">Limpiar, asear y ordenar las habitaciones; Adecuar la habitación para recibir al huésped; Inspeccionar el estado de la habitación; Coordinar con el departamento de reseras el estado de las habitaciones; Confirmar el consumo de minibar; Verificar el funcionamiento y el confort de la habitación; Ordenar la habitación ocupada; Retirar el menaje de servicio a la habitación; Efectuar controles y registros; Registrar la cantidad de huéspedes por habitación y novedades; Hacer un inventario de cada habitación y de la bodega de piso; Operar los equipos de trabajo; Brindar información del establecimiento al huésped; Actuar como nexo entre el huésped y otros departamentos del establecimiento; velar por la seguridad y privacidad del huésped; Asegurar la satisfacción del cliente; Cuidar de la apariencia personal; Mantener la comunicación con los demás departamentos.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Conocimientos y Experiencias:</td><td>Formación General:</td><td colspan="3">Bachiller</td></tr>
<tr><td>Formación Específica:</td><td colspan="3">Recursos Humanos</td></tr>
<tr><td>Idiomas:</td><td colspan="3">Inglés un 50%</td></tr>
<tr><td>Experiencia Profesional:</td><td colspan="3">Camarería y montaje de habitaciones.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Circuito de Relaciones:</td><td rowspan="2">Áreas</td><td>Directa</td><td colspan="2">Recepción, Alimentos y Bebidas, Mantenimiento.</td></tr>
<tr><td>Indirecta</td><td colspan="2">Departamentos</td></tr>
</table>

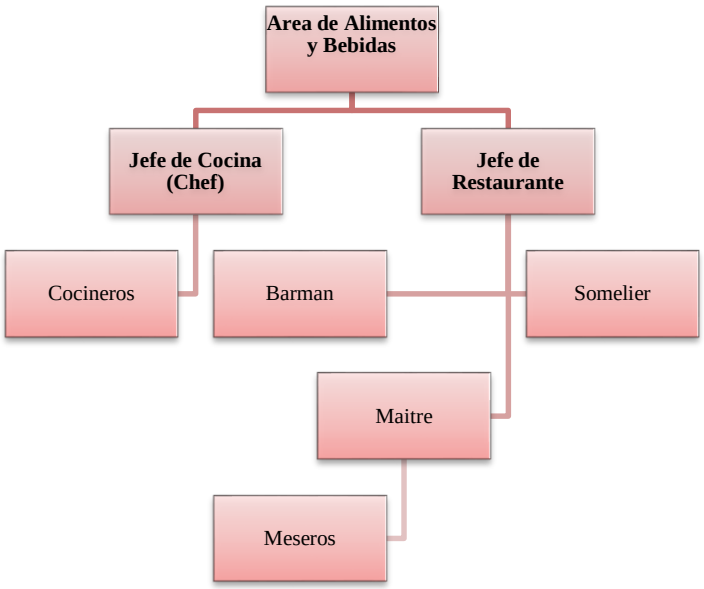
	Empresas	Agencias de empleo
Competencias:	**Estratégicas**	Capacidad para integrarse en la cultura; Compromiso con la organización del establecimiento.
	Directivas	Capacidad de planificación, organización, decisión, delegación; Desarrollo personal y Dirección del personal de trabajo.
	De servicio	Orientación hacia el cliente; Servicio al cliente; Trabajo en equipo; Preocupación por el orden y la calidad.
	De cambio	Capacidad de Innovación; Iniciativa; Solución de problemas inmediato.
	Sociales	Capacidad de comunicar, negociar; Obtener y dar información; Autocontrol en situaciones críticas; Sensibilidad Interpersonal.
	Productivas	Capacidad para aumentar el rendimiento de la ocupación en el restaurante; Capacidad de control; Sensibilidad con respecto a la eficacia.
	Intelectuales	Fluidez verbal; Comprensión verbal; Atención concentrada; Razonamiento numérico; Capacidad de análisis y síntesis.

Elaborado por: Los Autores

d. Área de Alimentos y Bebidas

El Área de Alimentos y Bebidas abarca todo el control relacionado con el servicio gastronómico, desde su producción hasta el servicio o la venta, es un de las áreas que emplea más dotación de personal a diferencia de las otras áreas del establecimiento, puesto que aquí lo primordial es el brindar un buen servicio al cliente, con una buena calidad para llenar sus expectativas.

El área de Alimentos y Bebidas para hoteles cinco estrellas se encuentra conformada por:



Elaborado por: Los Autores

<table>
<tr><th colspan="4">DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</th></tr>
<tr><td>Título del Cargo:</td><td colspan="3">Jefe de Cocina (Chef.)</td></tr>
<tr><td>Ubicación Departamental:</td><td colspan="3">Área de alimentos y bebidas.</td></tr>
<tr><td>Superior Inmediato:</td><td colspan="3">Jefe de cocina.</td></tr>
<tr><td>Objetivo Principal:</td><td colspan="3">Es un experto en cocina, usar sus conocimientos para cocinar platos a la carta, actúa como un líder y orienta al equipo en el aérea de cocina.</td></tr>
<tr><td>Personal a cargo:</td><td colspan="3">Cocinero, Auxiliar de cocina, Meseros.</td></tr>
<tr><td>Perfil Asociado con:</td><td colspan="3">Norma INEN-QUALITUR # 2442: 2008</td></tr>
<tr><td colspan="4">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Prepara los diferentes platillo que proporciona el hotel; preparación de alimentos, aperitivos, bebidas y postres; supervisar que todo marche bien en la cocina, vigila la utilización y el control de los bienes que posee el área de cocina; revisa la limpieza de los objetos de cocina platos y cubiertos; aprobar o no aprobar solicitudes de compra de productos; verificar el stock o reserva de productos para el uso; dar mantenimiento al restaurante; elabora la carta y menú para la disposición del cliente; Verifica la evolución y ejecución de los servicios; planifica y autoriza reasignación y desarrolla acciones motivadoras de cooperación; supervisa al equipo y aplica los cuidados de higiene, presentación personal, uniforme para la seguridad personal.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Conocimientos y Experiencias:</td><td>Formación General:</td><td colspan="2">Chef Profesional.</td></tr>
<tr><td>Formación Específica:</td><td colspan="2">Orienta al equipo de trabajo de cocina.</td></tr>
<tr><td>Idiomas:</td><td colspan="2">Inglés Fluido 100%</td></tr>
<tr><td>Experiencia Profesional:</td><td colspan="2">Chef en alta cocina.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Circuito de Relaciones:</td><td rowspan="2">Áreas</td><td>Directa</td><td>Administrativo, Alojamiento, Eventos, Marketing y Mantenimiento.</td></tr>
<tr><td>Indirecta</td><td>Departamentos.</td></tr>
<tr><td>Empresas</td><td colspan="2">Profesional en el área de restaurantes.</td></tr>
<tr><td></td><td>Estratégicas</td><td colspan="2">Trabajo en equipo.
Planificación del área de trabajo.
Compromiso.</td></tr>
</table>

Competencias:	**Directivas**	Capacidad de planificar. Capacidad de decisión.
	De servicio	Orientar al equipo de trabajo.
	De cambio	Creatividad, atento, controlador.
	Sociales	Liderazgo, comunicativo.
	Productivas	Aumentar el rendimiento del equipo de trabajo.
	Intelectuales	Equilibrado, comprensión verbal, capacidad e análisis.

Elaborado por: Los Autores

<table>
<tr><th colspan="4">DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</th></tr>
<tr><td>Título del Cargo:</td><td colspan="3">Cocinero</td></tr>
<tr><td>Ubicación Departamental:</td><td colspan="3">Área de alimentos y bebidas.</td></tr>
<tr><td>Superior Inmediato:</td><td colspan="3">Chef</td></tr>
<tr><td>Objetivo Principal:</td><td colspan="3">Se ocupa de ejecutar recetas, los procesos y elaboración, montajes y preparación de alimentos de todo tipo para la degustación y el control de consumo en la cocina.</td></tr>
<tr><td>Personal a cargo:</td><td colspan="3">Auxiliar de cocina, Mesero.</td></tr>
<tr><td>Perfil Asociado con:</td><td colspan="3">Norma INEN-QUALITUR # 2441: 2008</td></tr>
<tr><td colspan="4">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Apoya al jefe de cocina en la administración del stock; verifica la calidad y controla el tiempo máximo de consumo, recibe, inspecciona, verifica y almacena mercadería comprada o solicitada; sugiere platos para el consumo; realiza cortes y preparación de comestibles variados; cuida el área de trabajo; planifica y organiza el área de trabajo; realiza el cierre de la cocina; opera la cocina, horno, mezcladora, licuadora, etc, e instrumentos varios; transmite nuevos conocimientos al equipo de trabajo; cuidar los pedidos en la cocina; cuida la higiene personal y alimentaria para el servicio a los clientes.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Conocimientos y Experiencias:</td><td>Formación General:</td><td colspan="2">Técnico en cocina y gastronomía.</td></tr>
<tr><td>Formación Específica:</td><td colspan="2">Preparación de platos bajo órdenes.</td></tr>
<tr><td>Idiomas:</td><td colspan="2">Inglés básico.</td></tr>
<tr><td>Experiencia Profesional:</td><td colspan="2">Alta cocina.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Circuito de Relaciones:</td><td rowspan="2">Áreas</td><td>Directa</td><td>Alojamiento, Eventos, Marketing y Mantenimiento.</td></tr>
<tr><td>Indirecta</td><td>Departamentos.</td></tr>
<tr><td>Empresas</td><td colspan="2">Actividades profesionales.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Competencias:</td><td>Estratégicas</td><td colspan="2">Trabajo en equipo.
Transmitir conocimientos.</td></tr>
<tr><td>Directivas</td><td colspan="2">Apoya al jefe de cocina.
Verifica la calidad del trabajo.
Planifica el trabajo.</td></tr>
<tr><td>De servicio</td><td colspan="2">Manejo de inventarios.</td></tr>
</table>

	De cambio	Creativo, detallista, confiable, innovador.
	Sociales	Agilidad, rapidez, comunicativo.
	Productivas	Capacidad de identificar, aroma, sabores; reflejos, coordinación.
	Intelectuales	Cálculo de las operaciones; lectura clara y concisa; capacidad de resistir largas jornadas de trabajo.

Elaborado por: Los Autores

<table>
<tr><th colspan="4">DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</th></tr>
<tr><td>Título del Cargo:</td><td colspan="3">Jefe de restaurante</td></tr>
<tr><td>Ubicación Departamental:</td><td colspan="3">Área de alimentos y bebidas</td></tr>
<tr><td>Superior Inmediato:</td><td colspan="3">Gerente general.</td></tr>
<tr><td>Objetivo Principal:</td><td colspan="3">Administra el servicio de un restaurante, incluyendo la planificación y la administración de toda el área.</td></tr>
<tr><td>Personal a cargo:</td><td colspan="3">Maitre, somelier, barman, meseros.</td></tr>
<tr><td>Perfil Asociado con:</td><td colspan="3">Norma INEN-QUALITUR # 2436: 2008</td></tr>
<tr><td colspan="4">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Atender o supervisar la atención al cliente; supervisar la seguridad y la recepción de clientes especiales; coordina el servicio; efectuar compras de alimentos y bebidas que se encontraran en el stock, Realizar inventarios de consumo del restaurante; elaborar un reporte gerencial; Asegura la aplicación de los procedimientos de higiene y seguridad; contratar atracciones artísticas;; cuida la seguridad y privacidad del cliente.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Conocimientos y Experiencias:</td><td>Formación General:</td><td colspan="2">Administrador de restaurante.</td></tr>
<tr><td>Formación Específica:</td><td colspan="2">Comercio, ventas.</td></tr>
<tr><td>Idiomas:</td><td colspan="2">Inglés fluido un 100%</td></tr>
<tr><td>Experiencia Profesional:</td><td colspan="2">Maitre.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Circuito de Relaciones:</td><td rowspan="2">Áreas</td><td>Directa</td><td>Eventos, Marketing y Mantenimiento.</td></tr>
<tr><td>Indirecta</td><td>Departamentos.</td></tr>
<tr><td>Empresas</td><td colspan="2">Ninguna</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Competencias:</td><td>Estratégicas</td><td colspan="2">Planificación.
Compromiso con el restaurante.</td></tr>
<tr><td>Directivas</td><td colspan="2">Capacidad de planificar.
Capacidad para delegar funciones.</td></tr>
<tr><td>De servicio</td><td colspan="2">Orienta al equipo de trabajo.</td></tr>
<tr><td>De cambio</td><td colspan="2">Equilibrado, innovador.</td></tr>
<tr><td>Sociales</td><td colspan="2">Comunicativo, informativo.</td></tr>
<tr><td rowspan="2"></td><td>Productivas</td><td colspan="2">Apoya al rendimiento laboral.</td></tr>
<tr><td>Intelectuales</td><td colspan="2">Razonamiento, comprensión.</td></tr>
</table>

Elaborado por: Los Autores

<table>
<tr><th colspan="4">DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</th></tr>
<tr><td>Título del Cargo:</td><td colspan="3">Maitre</td></tr>
<tr><td>Ubicación Departamental:</td><td colspan="3">Alimentos y Bebidas</td></tr>
<tr><td>Superior Inmediato:</td><td colspan="3">Jefe de Restaurante</td></tr>
<tr><td>Objetivo Principal:</td><td colspan="3">Se ocupa principalmente, de planificar y supervisar el servicio; elaborar el menú liderar y capacitar el equipo; recibir, acomodar y ayudar al cliente; solicitar el pedido y cuidar de la calidad del servicio y asegurar la satisfacción del cliente.</td></tr>
<tr><td>Personal a cargo:</td><td colspan="3">Meseros</td></tr>
<tr><td>Perfil Asociado con:</td><td colspan="3">Norma INEN-QUALITUR # 2439:2008</td></tr>
<tr><td colspan="4">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Acoger al cliente; Controlar la reserva de mesas; Recibir y ayudar en la acomodación del cliente; Aplicar procedimientos de llegada y acomodación de clientes especiales; Ayudar a recibir y guardar carteras y objetos de los clientes; Sugerir, recomendar y vender productos; Servir o encargar el servicio al mesero; Supervisar la finalización de la atención; Hacer la evaluación final del servicio junto al cliente; Representar y vender; Planificar y organizar eventos gastronómicos; Incentivar al cliente a consumir otros productos y servicios; Organizar y coordinar servicios especiales; Cuidar de la seguridad de los alimentos; Participar de la composición del menú; Asegurar la satisfacción del cliente; Coordinar y administrar el equipo de trabajo; Supervisar la presentación del personal; Apoyar a la administración; Preparar comidas y bebidas especiales; Servir vino y licor.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Conocimientos y Experiencias:</td><td>Formación General:</td><td colspan="2">Licenciatura en hotelería y Turismo.</td></tr>
<tr><td>Formación Específica:</td><td colspan="2">Actividad turística, Marketing y Comercialización, Ventas.</td></tr>
<tr><td>Idiomas:</td><td colspan="2">Inglés 100%; Alemán 50%; Otro como Francés nivel básico.</td></tr>
<tr><td>Experiencia Profesional:</td><td colspan="2">Administrador de Restaurante y Mesero.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Circuito de Relaciones:</td><td rowspan="2">Áreas</td><td>Directa</td><td>Alojamiento, Eventos, Marketing y Mantenimiento.</td></tr>
<tr><td>Indirecta</td><td>Departamentos</td></tr>
<tr><td>Empresas</td><td colspan="2">Otros establecimientos hoteleros.</td></tr>
<tr><td></td><td>Estratégicas</td><td colspan="2">Capacidad para integrarse en la</td></tr>
</table>

Competencias:		cultura; Compromiso con la organización del establecimiento.
	Directivas	Capacidad de planificación, organización, decisión, delegación; Desarrollo personal y Dirección del personal de trabajo.
	De servicio	Orientación hacia el cliente; Servicio al cliente; Trabajo en equipo; Preocupación por el orden y la calidad.
	De cambio	Capacidad de Innovación; Iniciativa; Solución de problemas inmediato.
	Sociales	Capacidad de comunicar, negociar; Obtener y dar información; Autocontrol en situaciones críticas; Sensibilidad Interpersonal.
	Productivas	Capacidad para aumentar el rendimiento de la ocupación en el restaurante; Capacidad de control.
	Intelectuales	Fluidez verbal; Comprensión verbal; Atención concentrada; Razonamiento numérico; Capacidad de análisis y síntesis.

Elaborado por: Los Autores

<table>
<tr><th colspan="5">DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</th></tr>
<tr><td>Título del Cargo:</td><td colspan="4">Servicio de vinos y licores.</td></tr>
<tr><td>Ubicación Departamental:</td><td colspan="4">Área de alimentos y bebidas.</td></tr>
<tr><td>Superior Inmediato:</td><td colspan="4">Jefe de restaurante.</td></tr>
<tr><td>Objetivo Principal:</td><td colspan="4">Sirve a los clientes pedidos de vinos y derivados además de su adecuación a los platos escogidos, almacenamiento y reposición.</td></tr>
<tr><td>Personal a cargo:</td><td colspan="4">Meseros.</td></tr>
<tr><td>Perfil Asociado con:</td><td colspan="4">Norma INEN-QUALITUR # 2456: 2008</td></tr>
<tr><td colspan="5">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="5">Elabora carta de vinos y licores, asegura la satisfacción del cliente; CuidaR de la higiene de las bebidas ya sean vinos y licores; normas de ética en la mesa y en el salón; términos técnicos en la bebida ya sea nacional e internacional, técnicas de aromatización o maridaje de vinos : técnicas de almacenamiento, conservación, decantación, y oxigenación de vinos; procedimientos básicos de gestión de inventarios, conservación.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Conocimientos y Experiencias:</td><td>Formación General:</td><td colspan="2">Técnico en vinos y licores.</td></tr>
<tr><td>Formación Específica:</td><td colspan="2">Ventas, aromas, servicio al cliente.</td></tr>
<tr><td>Idiomas:</td><td colspan="2">Inglés fluido 100%</td></tr>
<tr><td>Experiencia Profesional:</td><td colspan="2">Barman.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Circuito de Relaciones:</td><td rowspan="2">Áreas</td><td>Directa</td><td>Alojamiento, Eventos,</td></tr>
<tr><td>Indirecta</td><td>Departamentos.</td></tr>
<tr><td>Empresas</td><td colspan="2">Servicio de vinos y licores.</td></tr>
<tr><td rowspan="8">Competencias:</td><td>Estratégicas</td><td colspan="2">Conocimiento y calidad.</td></tr>
<tr><td>Directivas</td><td colspan="2">Capacidad para planificar.
Desarrollo personal.</td></tr>
<tr><td>De servicio</td><td colspan="2">Orientación al cliente.</td></tr>
<tr><td>De cambio</td><td colspan="2">Solución de problemas.</td></tr>
<tr><td>Sociales</td><td colspan="2">Capacidad de negociación.</td></tr>
<tr><td>Productivas</td><td colspan="2">Aumenta el rendimiento.</td></tr>
<tr><td>Intelectuales</td><td colspan="2">Fluidez verbal.</td></tr>
</table>

Elaborado por: Los Autores

<table>
<tr><th colspan="4">DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</th></tr>
<tr><td>Título del Cargo:</td><td colspan="3">Barman.</td></tr>
<tr><td>Ubicación Departamental:</td><td colspan="3">Área de alimentos y bebidas.</td></tr>
<tr><td>Superior Inmediato:</td><td colspan="3">Jefe de restaurante.</td></tr>
<tr><td>Objetivo Principal:</td><td colspan="3">Atiende los pedidos del cliente, bar, hotel, restaurante, prepara cocteles, jugos, bebidas frías, cafés, etc., para degustación del cliente.</td></tr>
<tr><td>Personal a cargo:</td><td colspan="3">Meseros.</td></tr>
<tr><td>Perfil Asociado con:</td><td colspan="3">Norma INEN-QUALITUR # 2438: 2008</td></tr>
<tr><td colspan="4">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Atiende los pedidos del cliente y de los meseros; recibe, prepara o encamina los pedidos para comedor, cafetería; asegura que el cliente desee terminar su servicio; encamina el pago hacia el cajero; controla la cantidad de alimentos y bebidas en existencia; incentiva al cliente su regreso; presenta y explica la carta de bebidas; realiza un informe a la gerencia sobre el trabajo realizado en dicho periodo; limpia y organiza el trabajo para el día siguiente; supervisa y ayuda el trabajo a los ayudantes del bar; cuida la presentación personal; aplica los procedimientos de higiene y seguridad en el manejo de alimentos, bebidas, hielos y limpieza de los utensilios; ser creativo en nuevas presentaciones de bebidas y cocteles.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Conocimientos y Experiencias:</td><td>Formación General:</td><td colspan="2">Técnico en diferentes tipos de bebidas.</td></tr>
<tr><td>Formación Específica:</td><td colspan="2">Ventas, aromas, mezclas.</td></tr>
<tr><td>Idiomas:</td><td colspan="2">Inglés fluido 100%</td></tr>
<tr><td>Experiencia Profesional:</td><td colspan="2">Coctelera y bebidas frías</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Circuito de Relaciones:</td><td rowspan="2">Áreas</td><td>Directa</td><td>Alojamiento, Eventos, Marketing y Mantenimiento.</td></tr>
<tr><td>Indirecta</td><td>Departamentos.</td></tr>
<tr><td>Empresas</td><td colspan="2">Dirección en cocteleria.</td></tr>
<tr><td rowspan="2"></td><td>Estratégicas</td><td colspan="2">Compromiso en su trabajo.
Integrarse al ambiente.</td></tr>
<tr><td>Directivas</td><td colspan="2">Planifique su trabajo.
Solución de problemas.</td></tr>
</table>

Competencias:		Desarrollo personal.
	De servicio	Trabajo en equipo. Orientación hacia el cliente.
	De cambio	Competitivo.
	Sociales	Informativo, critico, aporte al equipo lo aprendido.
	Productivas	Capacidad de control, aumentar el rendimiento.
	Intelectuales	Comprensión verbal, atención al cliente, seguro, hábil.

Elaborado por: Los Autores

<table>
<tr><th colspan="5">DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</th></tr>
<tr><td>Título del Cargo:</td><td colspan="4">Mesero</td></tr>
<tr><td>Ubicación Departamental:</td><td colspan="4">Alimentos y bebidas; Organización de Eventos.</td></tr>
<tr><td>Superior Inmediato:</td><td colspan="4">Jefe de cocina; Organizador de eventos.</td></tr>
<tr><td>Objetivo Principal:</td><td colspan="4">Acomoda al cliente, y presta servicio a condición del cliente, sirve los alimentos, bebidas, recibe la cuenta y recibe el pago por parte del cliente.</td></tr>
<tr><td>Personal a cargo:</td><td colspan="4">Jefe de cocina, Chef, Cocinero, Jefe de restaurante, Jefe de eventos.</td></tr>
<tr><td>Perfil Asociado con:</td><td colspan="4">Norma INEN-QUALITUR # 2440: 2008</td></tr>
<tr><td colspan="5">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="5">Presentarse al trabajo debidamente aseado; tanto el cuerpo como el uniforme; conoce el uso del material de su área, ser correcto en el montaje de las mesas; dar un buen servicio al momento de servir alimentos a los clientes; conoce el correcto manejo de la loza y la cristalería para evitar roturas; limpia mesas, estaciones de servicio, ceniceros, candeleros, menús, charolas; tener surtidas las estaciones de servicio; actuar como nexo entre el cliente y demás áreas de la cocina o restaurante; aconsejar y orientar al cliente en la elección e incentivar el consumo; informa la disponibilidad de los platos en el menú, composición, acompañamiento y cantidad; entregar y retirar pedidos en la cocina y monitorear su progreso.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Conocimientos y Experiencias:</td><td>Formación General:</td><td colspan="3">Bachiller que sea apto para el cargo.</td></tr>
<tr><td>Formación Específica:</td><td colspan="3">Desenvolverse en el área de atención al cliente.</td></tr>
<tr><td>Idiomas:</td><td colspan="3">Inglés básicas.</td></tr>
<tr><td>Experiencia Profesional:</td><td colspan="3">Atención al cliente.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Circuito de Relaciones:</td><td rowspan="2">Áreas</td><td>Directa</td><td colspan="2">Alojamiento, Eventos, Marketing y Mantenimiento.</td></tr>
<tr><td>Indirecta</td><td colspan="2">Departamentos.</td></tr>
<tr><td>Empresas</td><td colspan="3">Ninguno.</td></tr>
<tr><td rowspan="2"></td><td>Estratégicas</td><td colspan="3">Habilidad.
Actuar como nexo con otras áreas.
Solución de problemas.</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">Decisión.</td></tr>
</table>

Competencias:	**Directivas**	Desarrollo personal.
	De servicio	Orienta al cliente.
	De cambio	Solución de problemas.
	Sociales	Comunicación clara. Escritura concisa.
	Productivas	Rendimiento personal.
	Intelectuales	Fluidez verbal, atención, rapidez.

Elaborado por: Los Autores

e. Área de Eventos

Esta Área se encarga de organizar y coordinar todas las demandas relacionadas con reuniones de empresas, banquetes, exhibiciones y exposiciones entre otros. Preparado, eh incluso en ruedas de prensas, fiestas temáticas, o creación de eventos para clientes VIP del establecimiento. Por ende esta área debe contar el personal necesario para cubrir dichos eventos.

El área de Eventos para hoteles cinco estrellas se encuentra conformada por:

Gráfico 4.3.2.5: Área de Eventos

Elaborado por: Los Autores

<table>
<tr><th colspan="5">DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</th></tr>
<tr><td>Título del Cargo:</td><td colspan="4">Organizador de eventos.</td></tr>
<tr><td>Ubicación Departamental:</td><td colspan="4">Área de eventos</td></tr>
<tr><td>Superior Inmediato:</td><td colspan="4">Gerente general.</td></tr>
<tr><td>Objetivo Principal:</td><td colspan="4">Planifica, organiza, comercializa espacios, productos, y administra los recursos para la administración de eventos.</td></tr>
<tr><td>Personal a cargo:</td><td colspan="4">Meseros.</td></tr>
<tr><td>Perfil Asociado con:</td><td colspan="4">Norma INEN-QUALITUR # 2452: 2008</td></tr>
<tr><td colspan="5">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="5">Identifica al cliente potencial; mantiene contacto con el cliente; actúa como relacionador público; capta patrocinios, apoyo y recursos; analiza flujo de eventos; identifica productos y servicios recibidos de la competencia en el mercado; negocia precios y formas de pago; establece acuerdos y alianzas comerciales de conformidad con las políticas de la empresa; coordina el post-evento; elabora y envía cartas de agradecimiento a clientes o participantes; participa del evento para mejor desarrollo del evento; genera informes sobre el evento; impulsa nuevos negocios; asegura la privacidad de la información del cliente y los participantes.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Conocimientos y Experiencias:</td><td>Formación General:</td><td colspan="3">Organizadora de eventos.</td></tr>
<tr><td>Formación Específica:</td><td colspan="3">Dirección, montaje, ventas.</td></tr>
<tr><td>Idiomas:</td><td colspan="3">Inglés fluido 100%</td></tr>
<tr><td>Experiencia Profesional:</td><td colspan="3">Maître.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Circuito de Relaciones:</td><td rowspan="2">Áreas</td><td>Directa</td><td colspan="2">Dirección, Administración, Alojamiento, Alimentos y Bebidas, Marketing, Mantenimiento.</td></tr>
<tr><td>Indirecta</td><td colspan="2">Departamentos.</td></tr>
<tr><td>Empresas</td><td colspan="3">Coordinadora de eventos.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Competencias:</td><td>Estratégicas</td><td colspan="3">Planificar el trabajo.
Orientación al equipo.
Trabajo en equipo.</td></tr>
<tr><td>Directivas</td><td colspan="3">Capacidad de decisión.
Crear equipos beneficiosos.</td></tr>
</table>

		Capacidad para delegar.
	De servicio	Orientación al equipo de trabajo y clientes.
	De cambio	Solución de problemas, rápida en toma de decisiones.
	Sociales	Líder, comunicativa, expresiva.
	Productivas	Transmitir conocimientos al equipo para mejorar el rendimiento.
	Intelectuales	Amable, atenta, equilibrada, segura, analista.

Elaborado por: Los Autores

f. Área de Comercialización.

La función básica de esta área es la de dar a conocer las diversas unidades productivas del establecimiento hotelero, así como la experiencia de servicio asociada a la misma, es decir la de prestar al cliente un potencial tanto en el producto como en el servicio que ofrece el hotel. Además se encarga de posesionar a la empresa en el mercado e incrementa sus ventas e ingresos, mediante técnicas como el mercadeo, el precio del mercado y los competidores.

El área de Marketing para hoteles cinco estrellas se encuentra conformada por:

Gráfico 4.3.2.6: Área de Comercialización

Elaborado por: Los Autores

<table>
<tr><th colspan="4">DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</th></tr>
<tr><td>Título del Cargo:</td><td colspan="3">Jefe de relaciones públicas.</td></tr>
<tr><td>Ubicación Departamental:</td><td colspan="3">Área de marketing.</td></tr>
<tr><td>Superior Inmediato:</td><td colspan="3">Gerente general.</td></tr>
<tr><td>Objetivo Principal:</td><td colspan="3">Planificar los distintos eventos académicos, culturales, sociales y de publicidad, coordinando, supervisando y ejecutando planes y programas, a fin de divulgar las actividades de la Institución.</td></tr>
<tr><td>Personal a cargo:</td><td colspan="3">Personal de relaciones públicos.</td></tr>
<tr><td>Perfil Asociado con:</td><td colspan="3">Norma INEN-QUALITUR #</td></tr>
<tr><td colspan="4">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Coordina los distintos programas de relaciones públicas a desarrollarse en la institución; atiende y acompaña a invitados especiales dentro de la organización; evalúa el personal a su cargo; asesora en materia de su competencia; establece políticas comunicacionales acordes con las actividades de la empresa; coordina el apoyo logístico en la realización de eventos; representa a establecimiento en actos y eventos públicos o privados; elabora informes periódicos sobre las actividades; coordina y participa en la organización de jornadas de exposiciones, foros, congresos, conferencias; realiza las diligencias de donaciones; informa a medios de comunicación.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Conocimientos y Experiencias:</td><td>Formación General:</td><td colspan="2">Lcdo. En comunicación.</td></tr>
<tr><td>Formación Específica:</td><td colspan="2">Supervisor de relaciones públicos.</td></tr>
<tr><td>Idiomas:</td><td colspan="2">Inglés fluido 100%</td></tr>
<tr><td>Experiencia Profesional:</td><td colspan="2">Relacionador público.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Circuito de Relaciones:</td><td rowspan="2">Áreas</td><td>Directa</td><td>Dirección, Administración, Alojamiento, Alimentos y Bebidas.</td></tr>
<tr><td>Indirecta</td><td>Departamentos.</td></tr>
<tr><td>Empresas</td><td colspan="2">Jefe de relaciones públicas.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Competencias:</td><td>Estratégicas</td><td colspan="2">Planificar el trabajo.
Orientar al equipo.
Compromiso con la organización.</td></tr>
<tr><td>Directivas</td><td colspan="2">Capacidad de planificación.
Capacidad de decisión.
Desarrollo del personal.</td></tr>
<tr><td>De servicio</td><td colspan="2">Orientar al equipo.
Trabajo en equipo.</td></tr>
</table>

	De cambio	Iniciativa. Solución de problemas. Autocontrol.
	Sociales	Capacidad de comunicación. Obtención de información. Capacidad de negociación.
	Productivas	Capacidad de organizar eventos. Dar instrucciones.
	Intelectuales	Protocolo, etiqueta, oratoria, equilibrado.

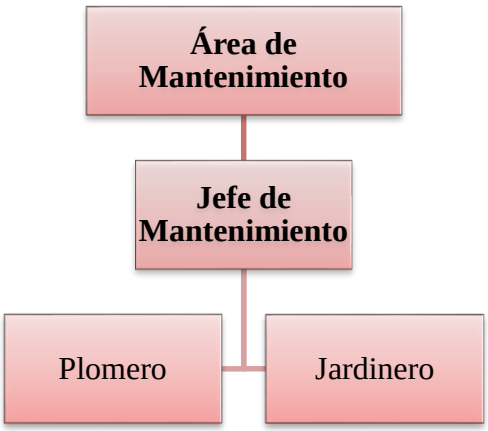
Elaborado por: Los Autores

g. Área de Mantenimiento

Esta área tiene la tarea u obligación de mantener en buenas condiciones las instalaciones, maquinaria y equipos del establecimiento hotelero, con la única finalidad de que el hotel pueda ofrecer sus servicios en todo momento. Por lo que es recomendable que esta área elabore un Plan de Mantenimiento Integral, donde se detalle todos los requerimientos que deben ser cumplidos por todas las áreas funcionales del establecimiento, para evitar de esa forma posibles daños que pueden afectar durante la prestación del servicio al cliente.

El área de Mantenimiento para hoteles cinco estrellas se encuentra conformada por:

Gráfico 4.3.2.7: Área de Mantenimiento



Elaborado por: Los Autores

<table>
<tr><th colspan="4">DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</th></tr>
<tr><td>Título del Cargo:</td><td colspan="3">Jefe de mantenimiento.</td></tr>
<tr><td>Ubicación Departamental:</td><td colspan="3">Área de mantenimiento.</td></tr>
<tr><td>Superior Inmediato:</td><td colspan="3">Gerente general.</td></tr>
<tr><td>Objetivo Principal:</td><td colspan="3">Verifica y se ocupa principalmente de solucionar problemas en equipos, mobiliario e instalaciones.</td></tr>
<tr><td>Personal a cargo:</td><td colspan="3">Jardinero, electricista, bodeguero, plomero.</td></tr>
<tr><td>Perfil Asociado con:</td><td colspan="3">Norma INEN-QUALITUR # 2434: 2008</td></tr>
<tr><td colspan="4">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Identifica el tipo y magnitud del daño, determina el listado de repuestos para reparar el daño; genera el reporte de daños; decide sobre el procedimiento a utilizar; prueba el funcionamiento del equipo o la instalación; repara fallas eléctricas; repara fallas mecánicas y telefónicas; hace instalaciones provisionales hasta tener el material adecuado para realizar una instalación segura; participa en programas de mantenimiento.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Conocimientos y Experiencias:</td><td>Formación General:</td><td colspan="2">Técnico en mantenimiento.</td></tr>
<tr><td>Formación Específica:</td><td colspan="2">Habilidad, técnica.</td></tr>
<tr><td>Idiomas:</td><td colspan="2">Inglés básico.</td></tr>
<tr><td>Experiencia Profesional:</td><td colspan="2">Técnico polivalente.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Circuito de Relaciones:</td><td rowspan="2">Áreas</td><td>Directa</td><td>Alojamiento, Alimentos y Bebidas, Eventos.</td></tr>
<tr><td>Indirecta</td><td>Departamentos</td></tr>
<tr><td>Empresas</td><td colspan="2">Auxiliar de mantenimiento.</td></tr>
<tr><td rowspan="7">Competencias:</td><td>Estratégicas</td><td colspan="2">Planificar.</td></tr>
<tr><td>Directivas</td><td colspan="2">Compromiso.</td></tr>
<tr><td>De servicio</td><td colspan="2">Transmite conocimientos.</td></tr>
<tr><td>De cambio</td><td colspan="2">Iniciativa.</td></tr>
<tr><td>Sociales</td><td colspan="2">Desarrollo personal.</td></tr>
<tr><td>Productivas</td><td colspan="2">Rendimiento.</td></tr>
<tr><td>Intelectuales</td><td colspan="2">Cuidadoso, atento.</td></tr>
</table>

Elaborado por: Los Autore

<table>
<tr><th colspan="4">DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</th></tr>
<tr><td>Título del Cargo:</td><td colspan="3">Jardinero.</td></tr>
<tr><td>Ubicación Departamental:</td><td colspan="3">Mantenimiento.</td></tr>
<tr><td>Superior Inmediato:</td><td colspan="3">Jefe de mantenimiento.</td></tr>
<tr><td>Objetivo Principal:</td><td colspan="3">Mantener los jardines y áreas verdes de la Organización, utilizando las técnicas, equipos y materiales necesarios.</td></tr>
<tr><td>Personal a cargo:</td><td colspan="3">Ninguno.</td></tr>
<tr><td>Perfil Asociado con:</td><td colspan="3">Norma INEN-QUALITUR # Ninguno</td></tr>
<tr><td colspan="4">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Elabora la requisición de los materiales, equipos y herramientas necesarios para efectuar su trabajo; Opera maquinaria especializada para el mantenimiento de jardines y zonas verdes; Suministra abonos y fertilizantes a las plantas; Participa en la preparación de compost; Recolecta y elimina hojas, troncos, ramas y otros; Remodela las áreas verdes, siembra plantas ornamentales y crea modelos artísticos en las zonas verdes.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Conocimientos y Experiencias:</td><td>Formación General:</td><td colspan="2">Bachiller.</td></tr>
<tr><td>Formación Específica:</td><td colspan="2">Decoración y adecuación.</td></tr>
<tr><td>Idiomas:</td><td colspan="2">Inglés básico.</td></tr>
<tr><td>Experiencia Profesional:</td><td colspan="2">Cuidado y mantenimiento de jardines.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Circuito de Relaciones:</td><td rowspan="2">Áreas</td><td>Directa</td><td>Alojamiento, Eventos.</td></tr>
<tr><td>Indirecta</td><td>Ninguno.</td></tr>
<tr><td>Empresas</td><td colspan="2">Ninguno.</td></tr>
<tr><td rowspan="7">Competencias:</td><td>Estratégicas</td><td colspan="2">Planificación del trabajo.</td></tr>
<tr><td>Directivas</td><td colspan="2">Desarrollo personal.</td></tr>
<tr><td>De servicio</td><td colspan="2">Preocupación por el orden y calidad.
Orientación al cliente.</td></tr>
<tr><td>De cambio</td><td colspan="2">Capacidad creativa.</td></tr>
<tr><td>Sociales</td><td colspan="2">Capacidad de comunicación.</td></tr>
<tr><td>Productivas</td><td colspan="2">Aumentar el rendimiento personal.</td></tr>
<tr><td>Intelectuales</td><td colspan="2">Creativo, equilibrado.</td></tr>
</table>

Elaborado por: Los Autores

<table>
<tr><th colspan="4">DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</th></tr>
<tr><td>Título del Cargo:</td><td colspan="3">Plomero.</td></tr>
<tr><td>Ubicación Departamental:</td><td colspan="3">Área de mantenimiento.</td></tr>
<tr><td>Superior Inmediato:</td><td colspan="3">Jefe de mantenimiento.</td></tr>
<tr><td>Objetivo Principal:</td><td colspan="3">Ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones sanitarias del establecimiento, instalando, manteniendo y reparando piezas y equipos del área; a fin de lograr su buen funcionamiento.</td></tr>
<tr><td>Personal a cargo:</td><td colspan="3">Ninguno.</td></tr>
<tr><td>Perfil Asociado con:</td><td colspan="3">Norma INEN-QUALITUR #</td></tr>
<tr><td colspan="4">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Instala piezas sanitarias, grifería, bombas y otros; detecta filtraciones en las paredes y pisos; chequea plantas de tratamiento de agua; repara instalaciones sanitarias, tuberías, entre otros; mantiene en buenas condiciones las tuberías de la edificación; solicita el material necesario para la ejecución de las tareas; elabora trabajos de plomería; mantiene en orden equipo y sitio de trabajo reportando cualquier anomalía; elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Conocimientos y Experiencias:</td><td>Formación General:</td><td colspan="2">Bachiller.</td></tr>
<tr><td>Formación Específica:</td><td colspan="2">Reparación de tuberías.</td></tr>
<tr><td>Idiomas:</td><td colspan="2">Ingles básico.</td></tr>
<tr><td>Experiencia Profesional:</td><td colspan="2">Jefe de mantenimiento.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Circuito de Relaciones:</td><td rowspan="2">Áreas</td><td>Directa</td><td>Área de alojamiento
Área de administración.
Área de alimentos y bebidas.
Área de eventos.
Área de marketing
Área de mantenimiento.</td></tr>
<tr><td>Indirecta</td><td>Ninguno.</td></tr>
<tr><td>Empresas</td><td colspan="2">Jefe de mantenimiento.</td></tr>
<tr><td rowspan="7">Competencias:</td><td>Estratégicas</td><td colspan="2">Capacidad para integrarse en la cultura empresarial.
Compromiso con la organización.</td></tr>
<tr><td>Directivas</td><td colspan="2">Capacidad de planificación.
Capacidad de decisión..</td></tr>
<tr><td>De servicio</td><td colspan="2">Orientación hacia el cliente.
Servicio al cliente.</td></tr>
<tr><td>De cambio</td><td colspan="2">Capacidad de innovación.
Solución de problemas.</td></tr>
<tr><td>Sociales</td><td colspan="2">Capacidad de comunicación.
Capacidad de reparación</td></tr>
<tr><td>Productivas</td><td colspan="2">Capacidad de control.
Desarrollo personal.</td></tr>
<tr><td>Intelectuales</td><td colspan="2">Atención concentrada; fluidez verbal.</td></tr>
</table>

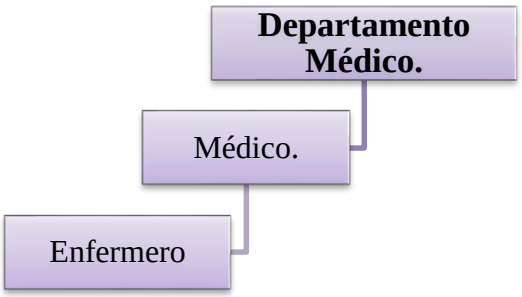
Elaborado por: Los Autores

h. Departamento Médico

El departamento médico se encarga de mantener el nivel y estado de salud óptimo en el establecimiento ya sean de sus clientes o personal de trabajo de cada departamento y precautelar la integridad física, teniendo en cuenta que lo realizan mediante cuidados con acciones preventivas, curativas y de emergencia en cualquier ocasión y momento presentado.

El Departamento Médico para hoteles cinco estrellas se encuentra conformada por:

Gráfico 4.3.2.8: Departamento Médico



Elaborado por: Los Autores

<table>
<tr><th colspan="5">DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</th></tr>
<tr><td>Título del Cargo:</td><td colspan="4">Médico General</td></tr>
<tr><td>Ubicación Departamental:</td><td colspan="4">Departamento médico.</td></tr>
<tr><td>Superior Inmediato:</td><td colspan="4">Gerente general.</td></tr>
<tr><td>Objetivo Principal:</td><td colspan="4">Brinda servicios médicos, preventivos y curativos a personas que se encuentren con molestias o necesiten sus servicios, preserva el bienestar y salud de los huéspedes del establecimiento.</td></tr>
<tr><td>Personal a cargo:</td><td colspan="4">Enfermero</td></tr>
<tr><td>Perfil Asociado con:</td><td colspan="4">Norma INEN-QUALITUR # 28004: 2008</td></tr>
<tr><td colspan="5">Funciones:</td></tr>
<tr><td colspan="5">Realiza consultas médicas; asiste casos de emergencia; administra tratamiento y aplica medicamentos; elabora historias médicas de los pacientes; elabora informes periódicos de las actividades realizadas y pasa a mandos altos; analiza casos atendidos conjuntamente con el equipo médico; previene enfermedades del paciente; opera equipos y materiales medianamente complejos; trata con pacientes en situaciones favorables o adversas; debe ser médico cirujano; administra y vela por la correcta utilización de los recursos médicos; asiste a reuniones del establecimiento; lleva el control diario de consultas y registro estadístico de las enfermedades que se presentan; planifica su trabajo diario.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Conocimientos y Experiencias:</td><td>Formación General:</td><td colspan="3">Médico general.</td></tr>
<tr><td>Formación Específica:</td><td colspan="3">Preservar la salud de los pacientes, con previa examinación.</td></tr>
<tr><td>Idiomas:</td><td colspan="3">Inglés Fluido</td></tr>
<tr><td>Experiencia Profesional:</td><td colspan="3">Jefe de departamento médico.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Circuito de Relaciones:</td><td rowspan="2">Áreas</td><td>Directa</td><td colspan="2">Área de Dirección, Alojamiento, Administración, Alimentos y bebidas, Eventos, Marketing, Mantenimiento.</td></tr>
<tr><td>Indirecta</td><td colspan="2">Ninguno.</td></tr>
<tr><td>Empresas</td><td colspan="3">Actividades profesionales.</td></tr>
<tr><td rowspan="2"></td><td>Estratégicas</td><td colspan="3">Enfrentarse a cualquier situación.
Compromiso con la organización</td></tr>
<tr><td>Directivas</td><td colspan="3">Capacidad de planificación.
Capacidad de decisión.</td></tr>
</table>

Competencias:	**De servicio**	Orientación hacia el cliente. Prevención de ante cualquier enfermedad.
	De cambio	Solución de problemas. Tratar con pacientes en situaciones adversas o favorables.
	Sociales	Capacidad de comunicación. Capacidad de información.
	Productivas	Capacidad de control.
	Intelectuales	Comprensión verbal, capacidad de análisis, razonamiento.

Elaborado por: Los Autores

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del Cargo:	Enfermera.	
Ubicación Departamental:	Departamento médico.	
Superior Inmediato:	Médico general.	
Objetivo Principal:	Ser capaz, en el ámbito de la enfermería, de prestar una atención sanitaria técnica y profesional adecuada a las necesidades de salud de las personas que atiende.	
Personal a cargo:	Ninguno.	
Perfil Asociado con:	Norma INEN-QUALITUR # # 32034: 2008	
Funciones:		
Planifica y presenta cuidados de enfermería dirigidos a las personas; conoce y aplica fundamentos y principios de la enfermería; ayuda al paciente en el tratamiento; diseña sistemas de cuidados a los pacientes; garantiza la calidad y seguridad de las personas atendidas; informa al médico general sobre las anomalías de los pacientes; maneja de manera cuidadosa materiales médicos; maneja estadísticas sobre pacientes atendidos junto con el médico general.		
Conocimientos y Experiencias:	**Formación General:**	Licenciada en enfermería.
	Formación Específica:	Cuidado de los pacientes para análisis posteriores.

	Idiomas:	Inglés básica.	
	Experiencia Profesional:	Jefe de enfermería.	
Circuito de Relaciones:	**Áreas**	**Directa**	Área de Dirección, Alojamiento, Administración, Alimentos y bebidas, Eventos, Marketing, Mantenimiento.
		Indirecta	Ninguno.
	Empresas	Actividades profesionales.	
Competencias:	**Estratégicas**	Capacidad de integración. Compromiso con el establecimiento.	
	Directivas	Capacidad de organización. Capacidad de decisión.	
	De servicio	Orientación al cliente. Trabajo en equipo.	
	De cambio	Solución de problemas. Iniciativa.	
	Sociales	Autocontrol en momentos críticos. Capacidad de influir.	
	Productivas	Capacidad de control.	
	Intelectuales	Responsable, cuidadosa, eficaz.	

Elaborado por: Los Autores

4.3.3 Manual de Procedimientos para los establecimientos cinco estrellas dentro de la ciudad de Cuenca.

El siguiente manual de procedimientos lo hemos elaborado con la finalidad de dar a conocer los diferentes procesos que se deben realizar, dentro de los diferentes departamentos de un hotel de cinco estrellas en la ciudad de Cuenca. Pero antes vamos a describir brevemente lo que es un manual de procedimientos, para qué sirve, por qué es necesario, etc.

4.3.3.1 ¿Qué es un manual de procedimientos?

El manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de actividades que se deben seguir en la realización de las funciones de cada área funcional de un establecimiento hotelero, cuenta con una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores conectadas, además con este manual se puede hacer un seguimiento adecuado para verificar el cumplimiento de las actividades y procedimientos funcionales de cada área.

4.3.3.2 ¿Para qué sirve el manual de procedimientos?

Sirve para hacer revisiones y seguimientos del funcionamiento interno de cada área, ya que en él se describe las actividades de cada área funcional, permite hacer evaluaciones de control interno supervisión, evaluación y mejora, sirve a la vez como un instrumento de rendición de cuentas de cómo, cuándo y dónde se ejecutan las actividades en cada área, a más de que se mantiene de forma ordenada cada actividad, y los problemas existentes se resuelvan de manera sistemática sin alterar el departamento en su totalidad.

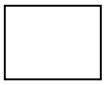
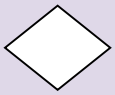
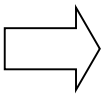
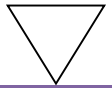
4.3.3.3 ¿Por qué es necesario el manual de procedimientos?

Es de gran utilidad dentro del sector hotelero ya que orienta en la consecución de un resultado eficaz y eficiente, determina los pasos a seguir para cumplir con tareas específicas, por ende dicho manual dentro de un establecimiento, es de carácter obligatorio para los directores, gerentes, y demás personas de la empresa para la toma de decisiones y para ofrecer un buen servicio a los clientes.

4.3.3.4 ¿Cómo esta utilizado el manual de procedimientos en la hotelería?

El manual de procedimientos dentro del área hotelería, es una herramienta de suma importancia porque permite observar como los departamentos de cada área funcional están avanzando en sus actividades y procedimientos. Los altos mandos son quienes están a cargo de supervisar el manual y únicamente ellos podrán hacer cambios dentro del establecimiento o cambiar el tipo de actividad que se realiza dependiendo de las falencias o cambios que se requieran corregir, para luego darlo a conocer a todo el talento humano que trabaja dentro del establecimiento hotelero.

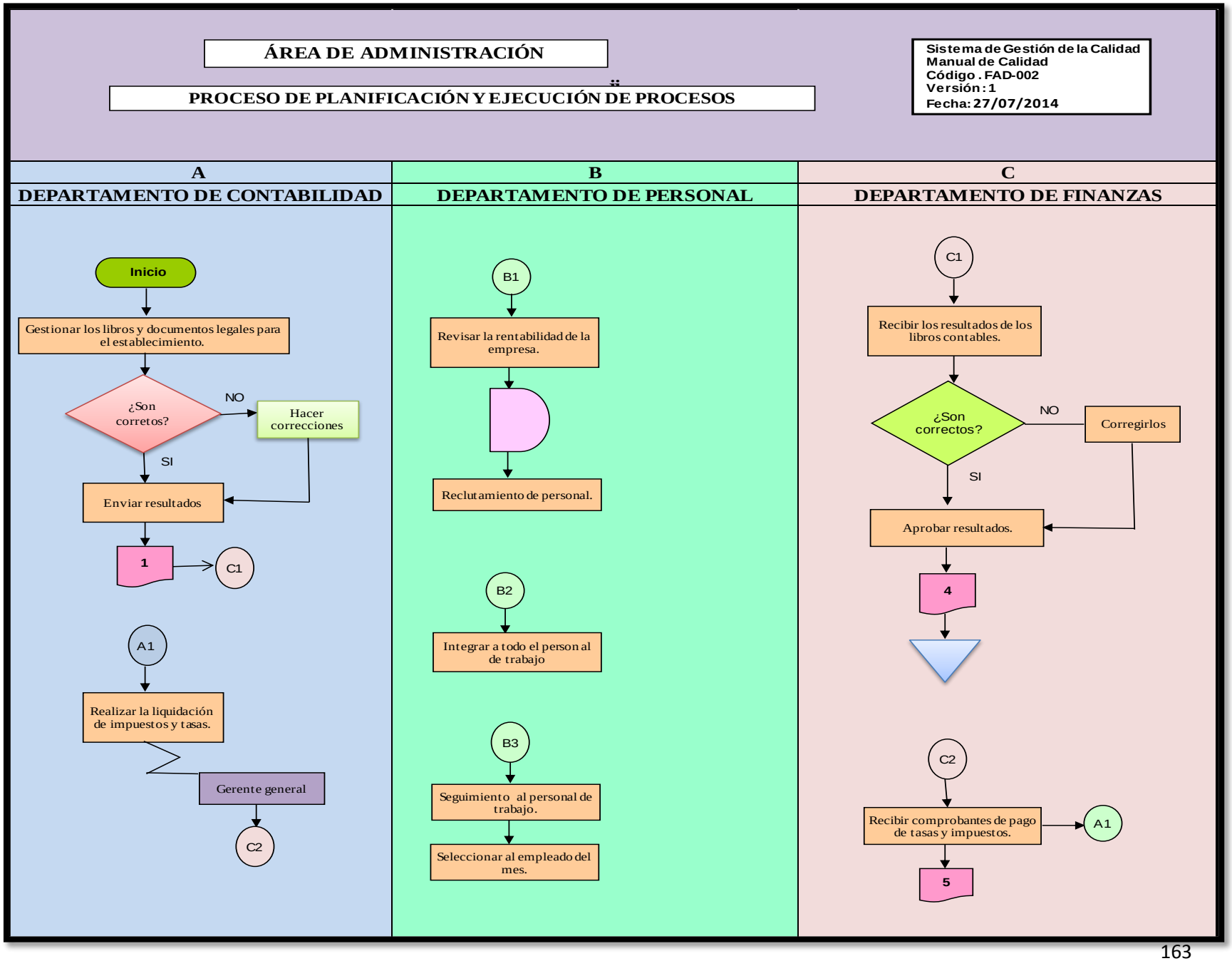
4.3.3.5 Simbología de los flujogramas del manual de procedimientos.

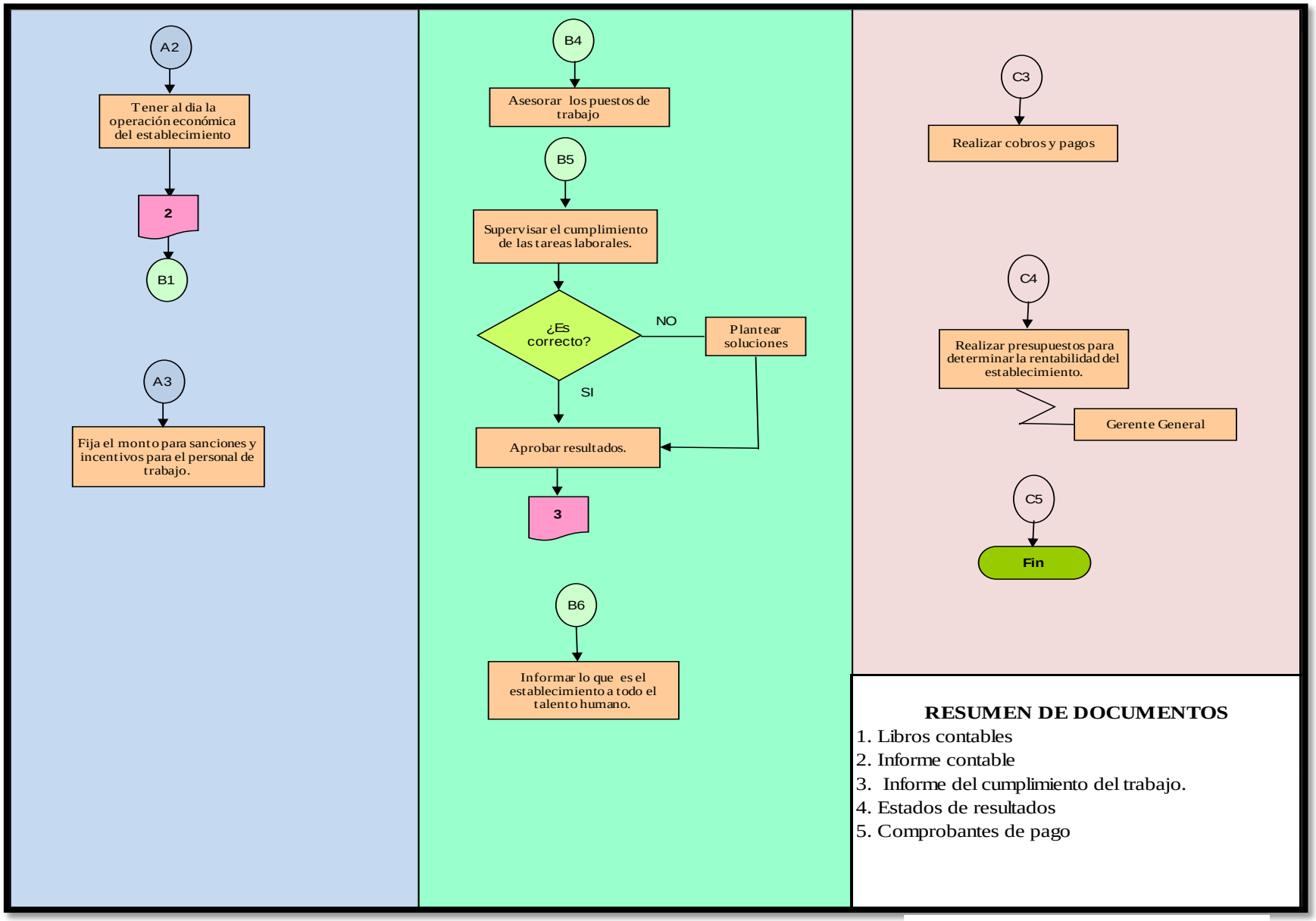
SIMBOLOGÍA DE PROCESOS	
SÍMBOLO	**SIGNIFICADO**
	Actividad
	Decisión
	Transporte
	Documento impreso
	Inicio / Fin
	Conector
	Almacenamiento / Archivo

	Demora / Espera
	Inspección / Control
	Entrada / Salida
	Sentido de flujo
	Transmisión electrónica de datos

Elaborado por: Los Autores

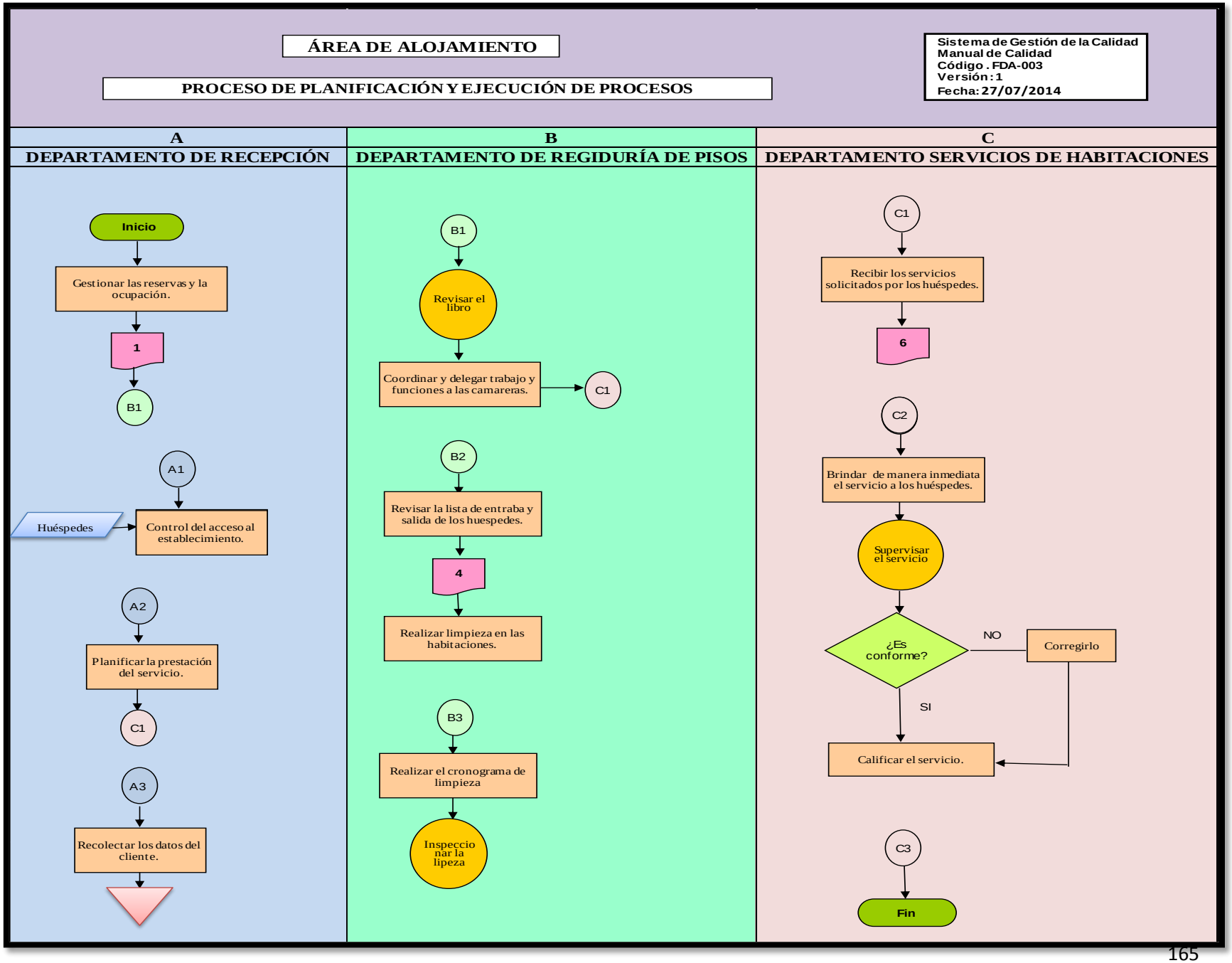
Flujograma 4.3.3.5.1: Área de Administración

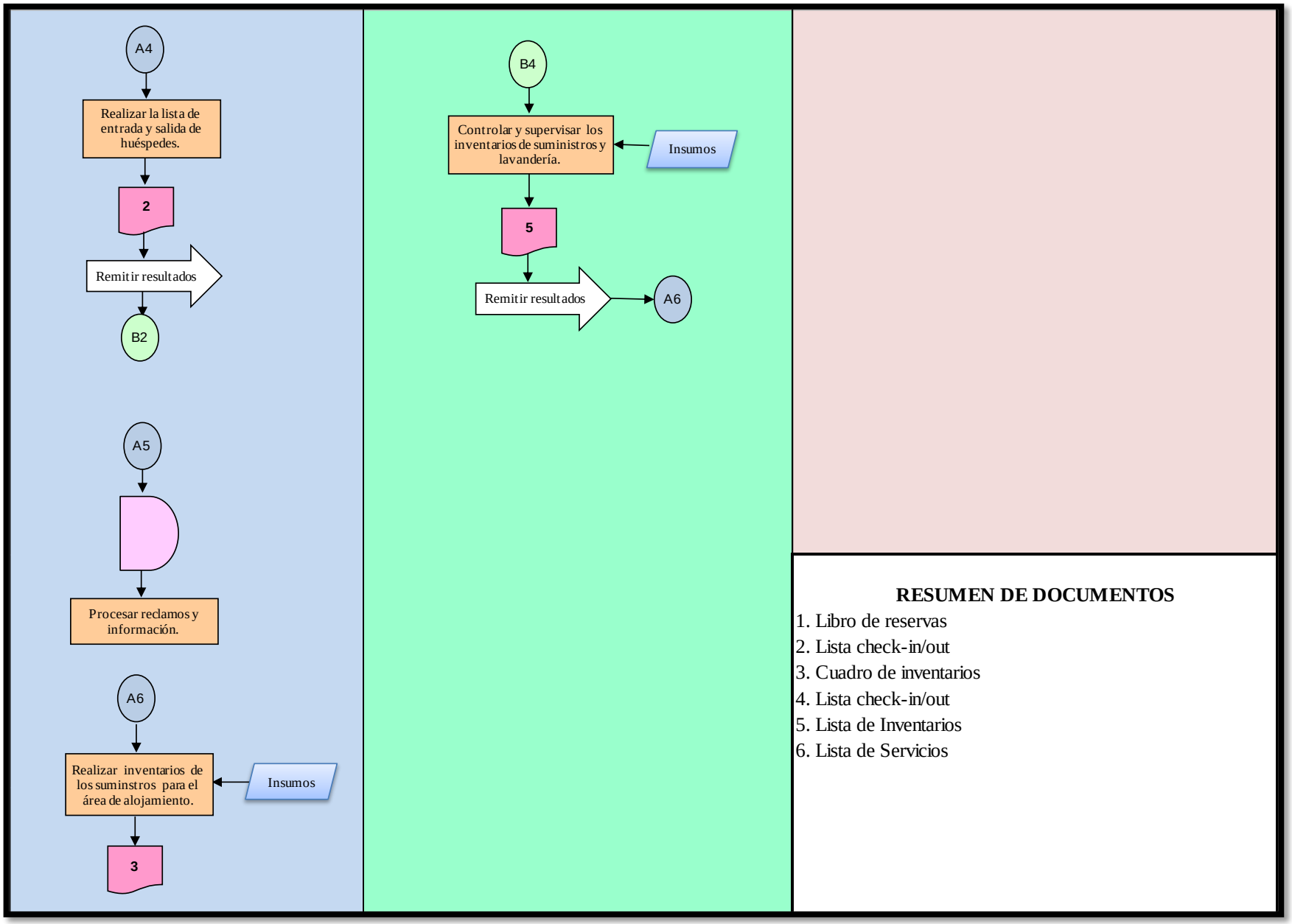




Elaborado por: Los Autores

Flujograma 4.3.3.5.2: Área de Alojamiento



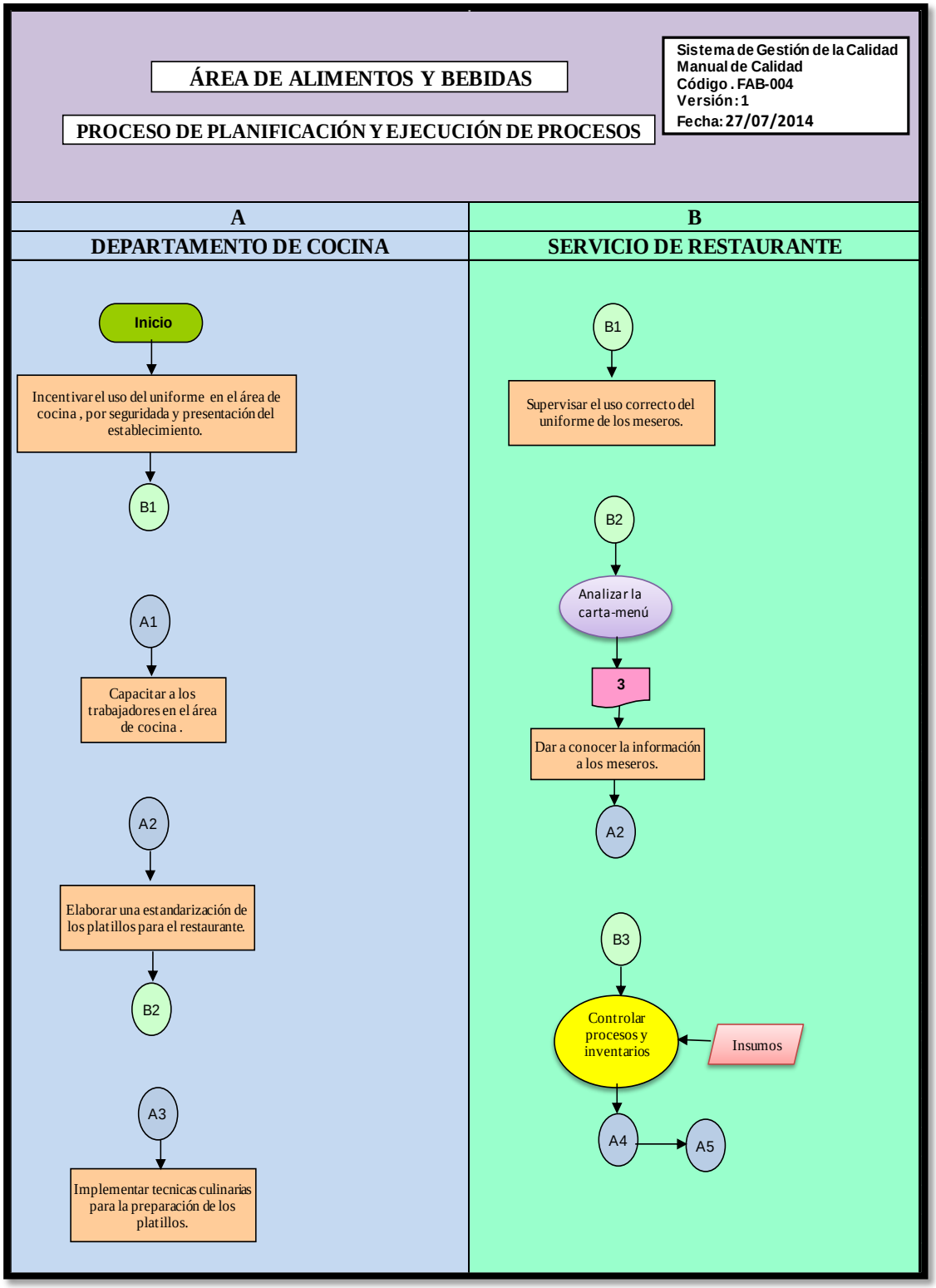


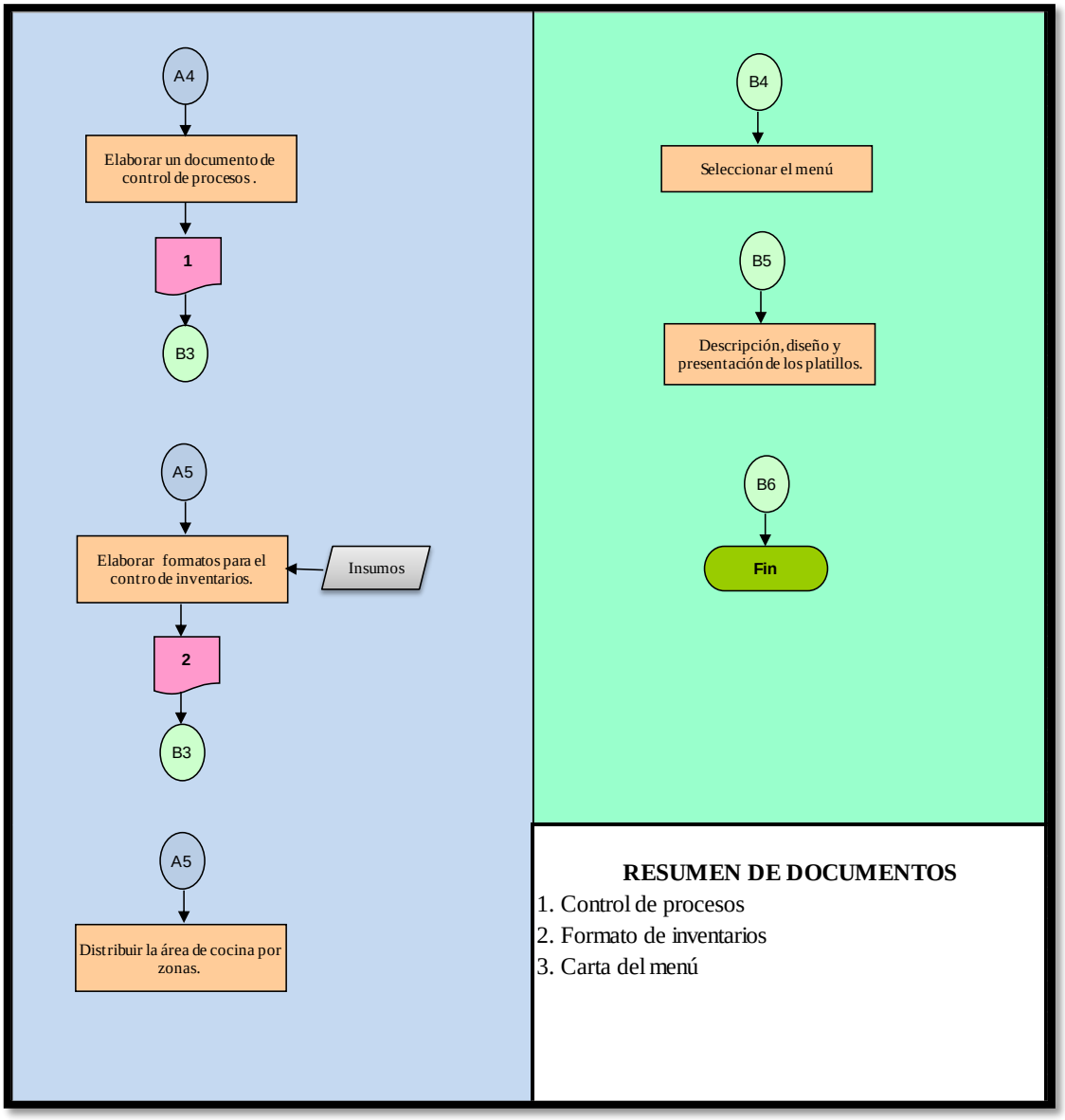
RESUMEN DE DOCUMENTOS

1. Libro de reservas
2. Lista check-in/out
3. Cuadro de inventarios
4. Lista check-in/out
5. Lista de Inventarios
6. Lista de Servicios

Elaborado por: Los Autores

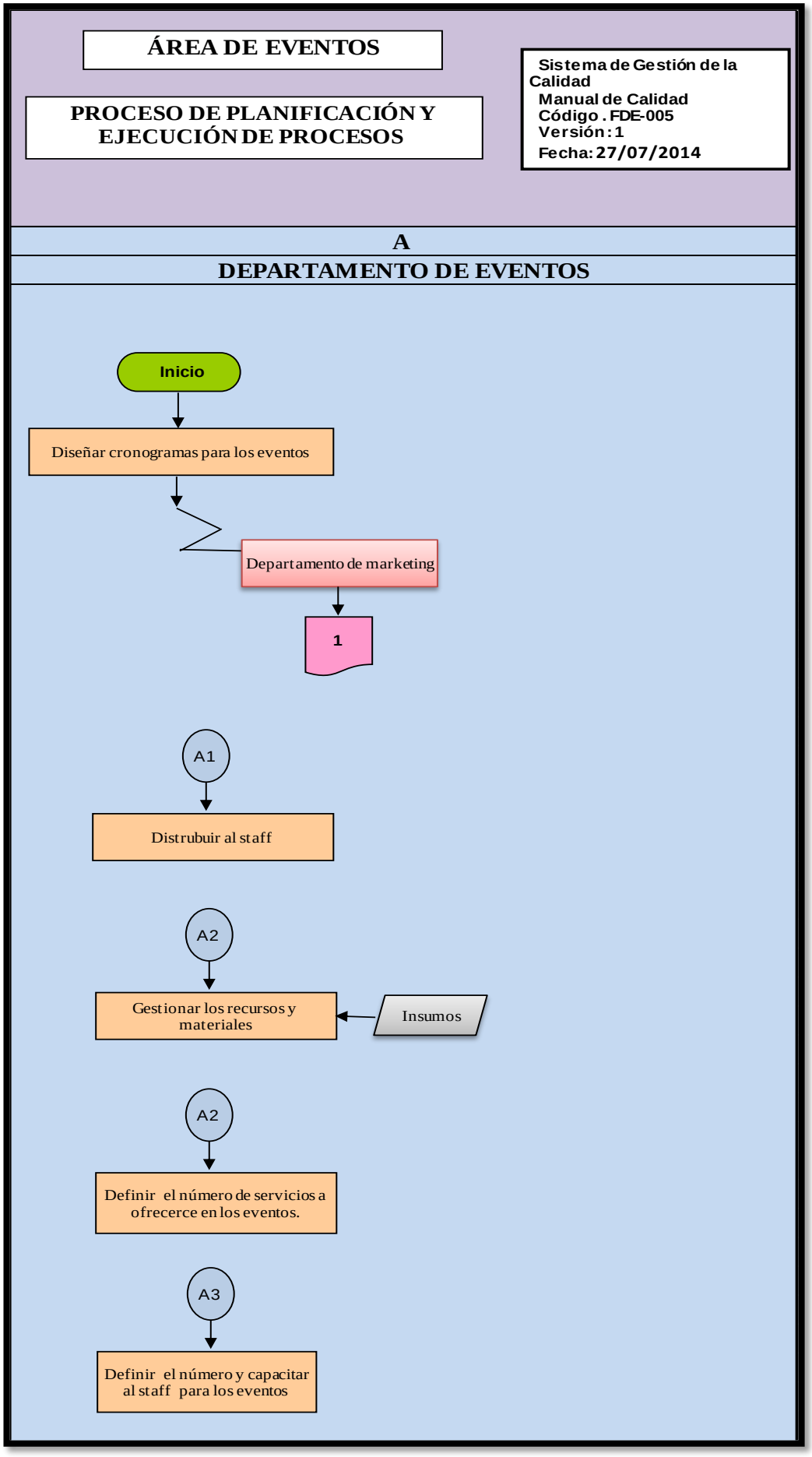
Flujograma 4.3.3.5.3: Área de Alimentos y Bebidas

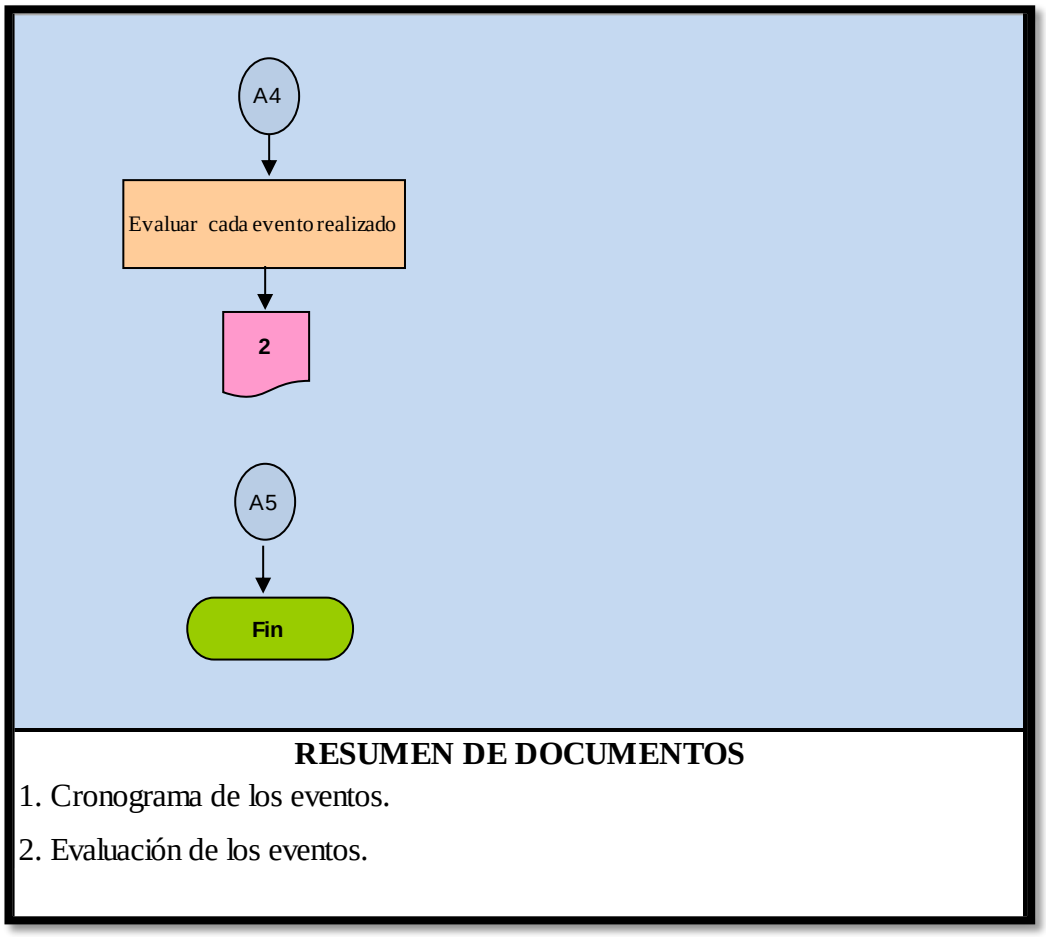




Elaborado por: Los Autores

Flujograma 4.3.3.5.4: Área de Eventos



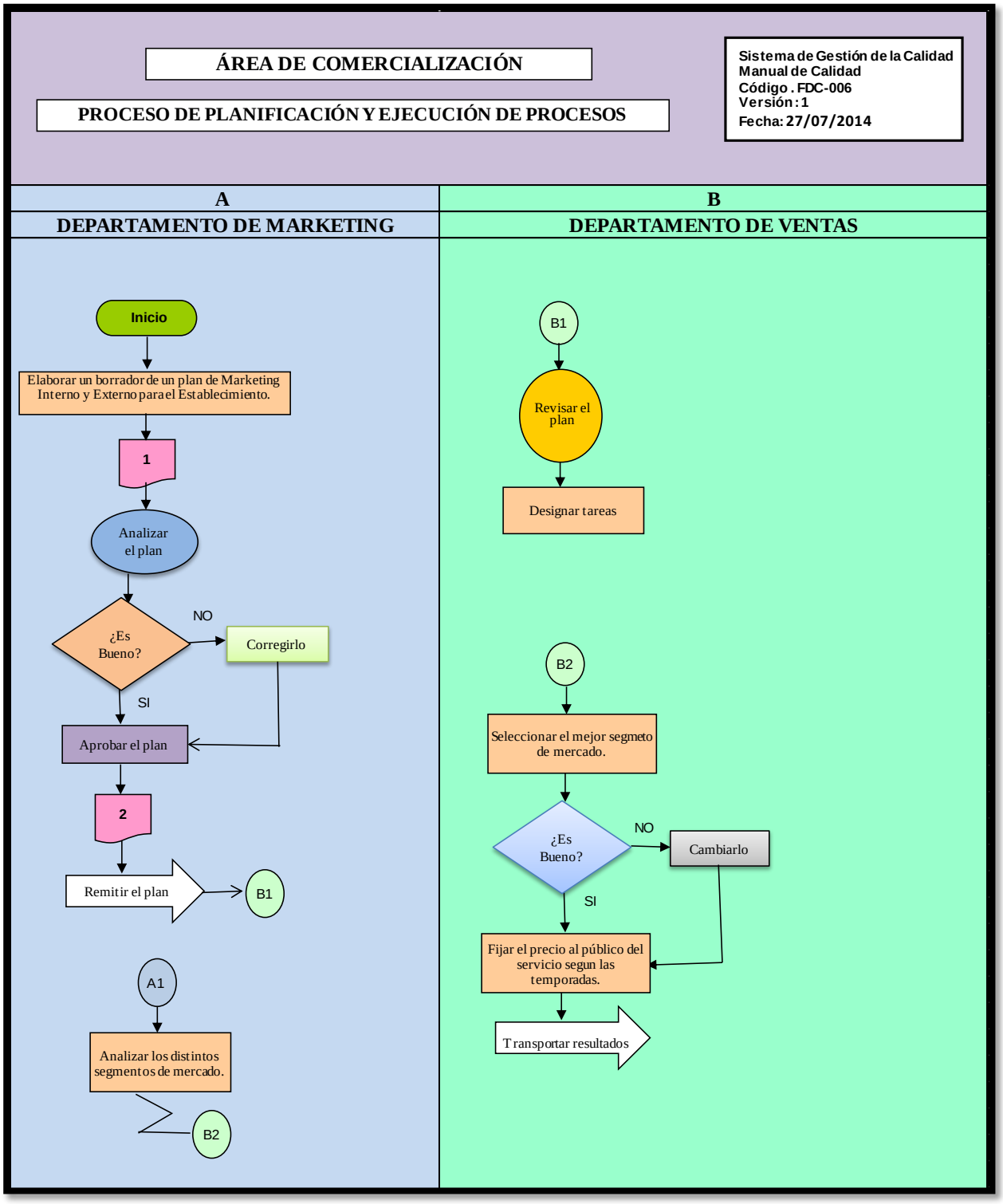


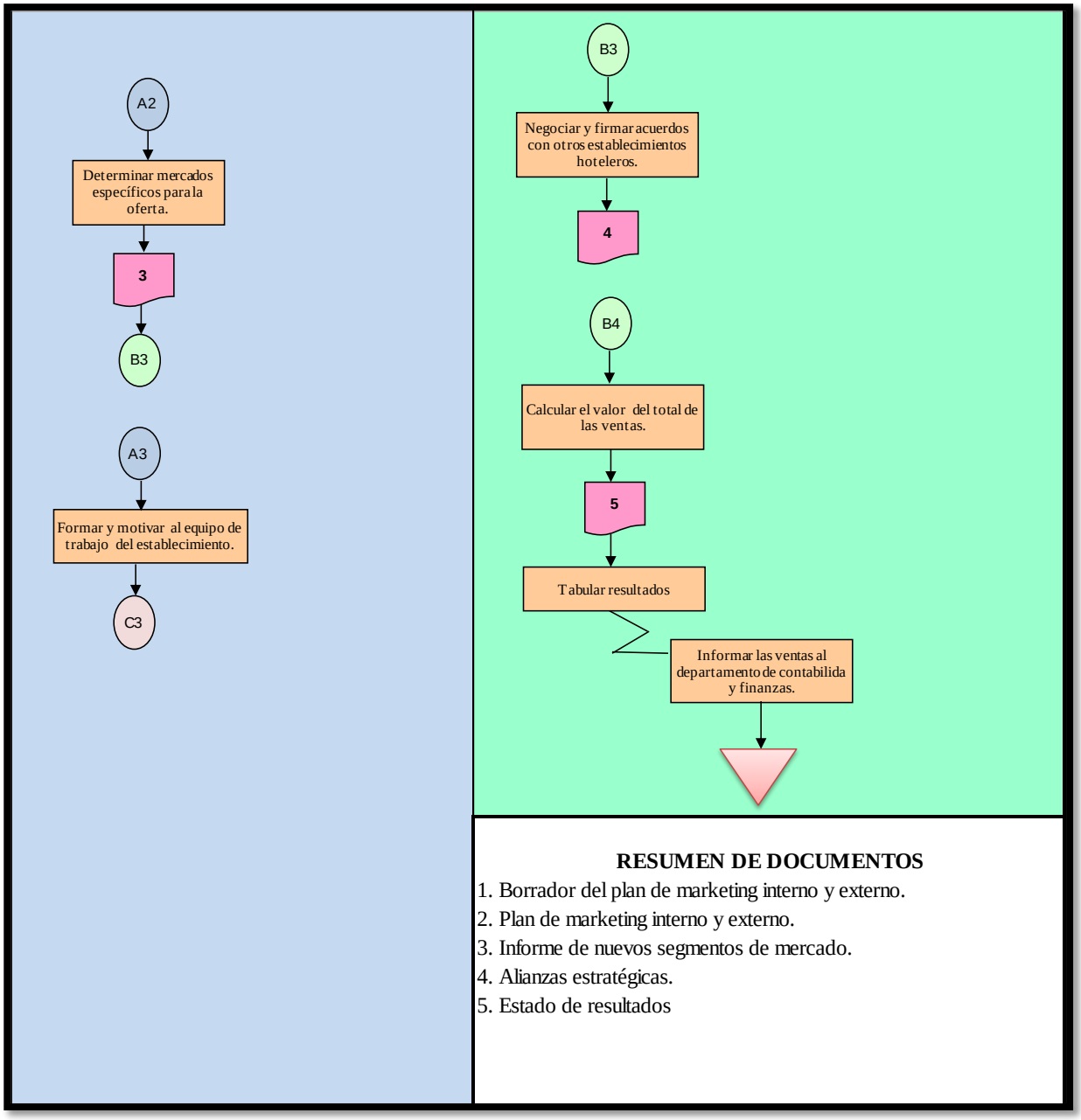
RESUMEN DE DOCUMENTOS

1. Cronograma de los eventos.
2. Evaluación de los eventos.

Elaborado por: Los Autores

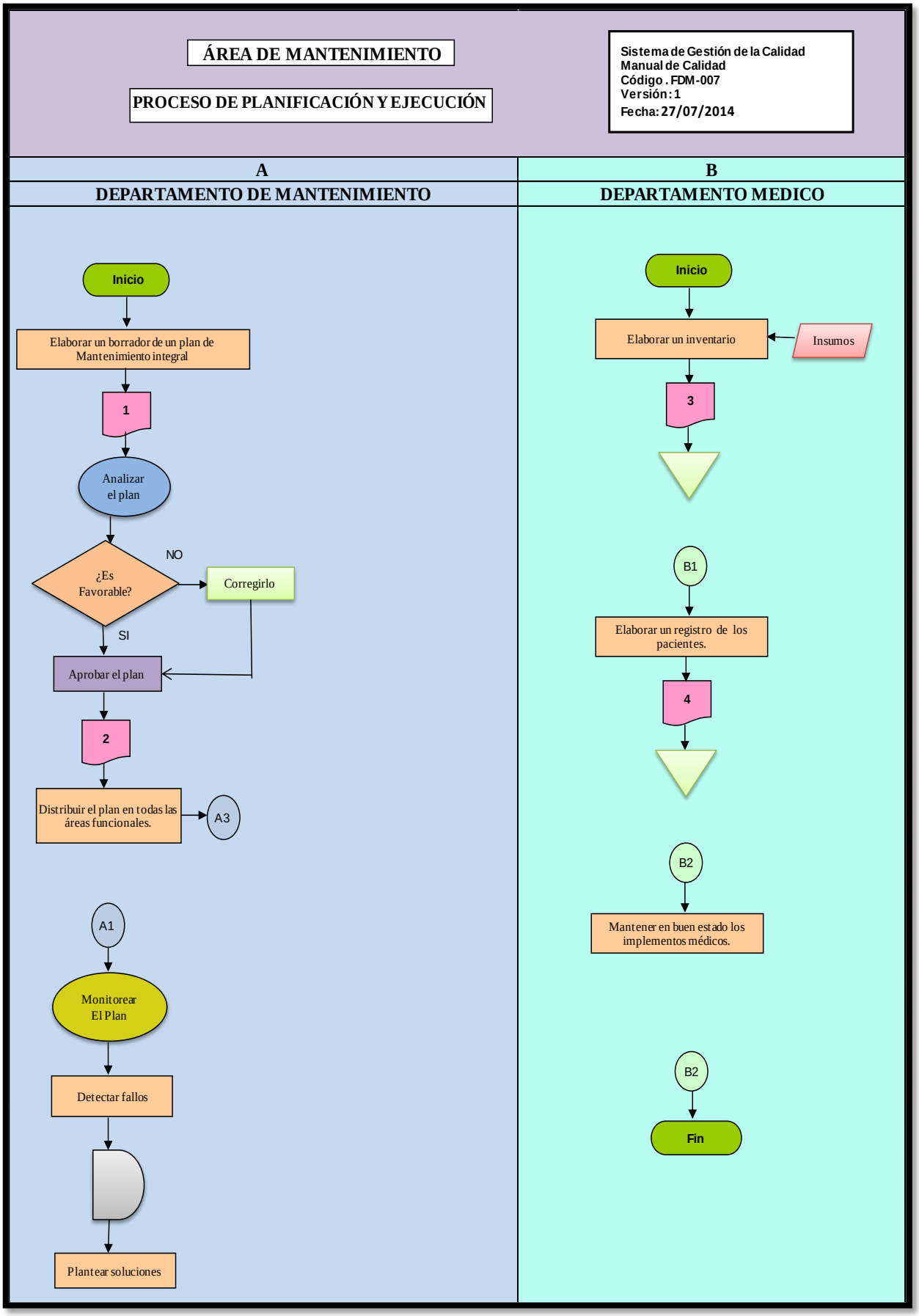
Flujograma 4.3.3.5.5: Área de Comercialización

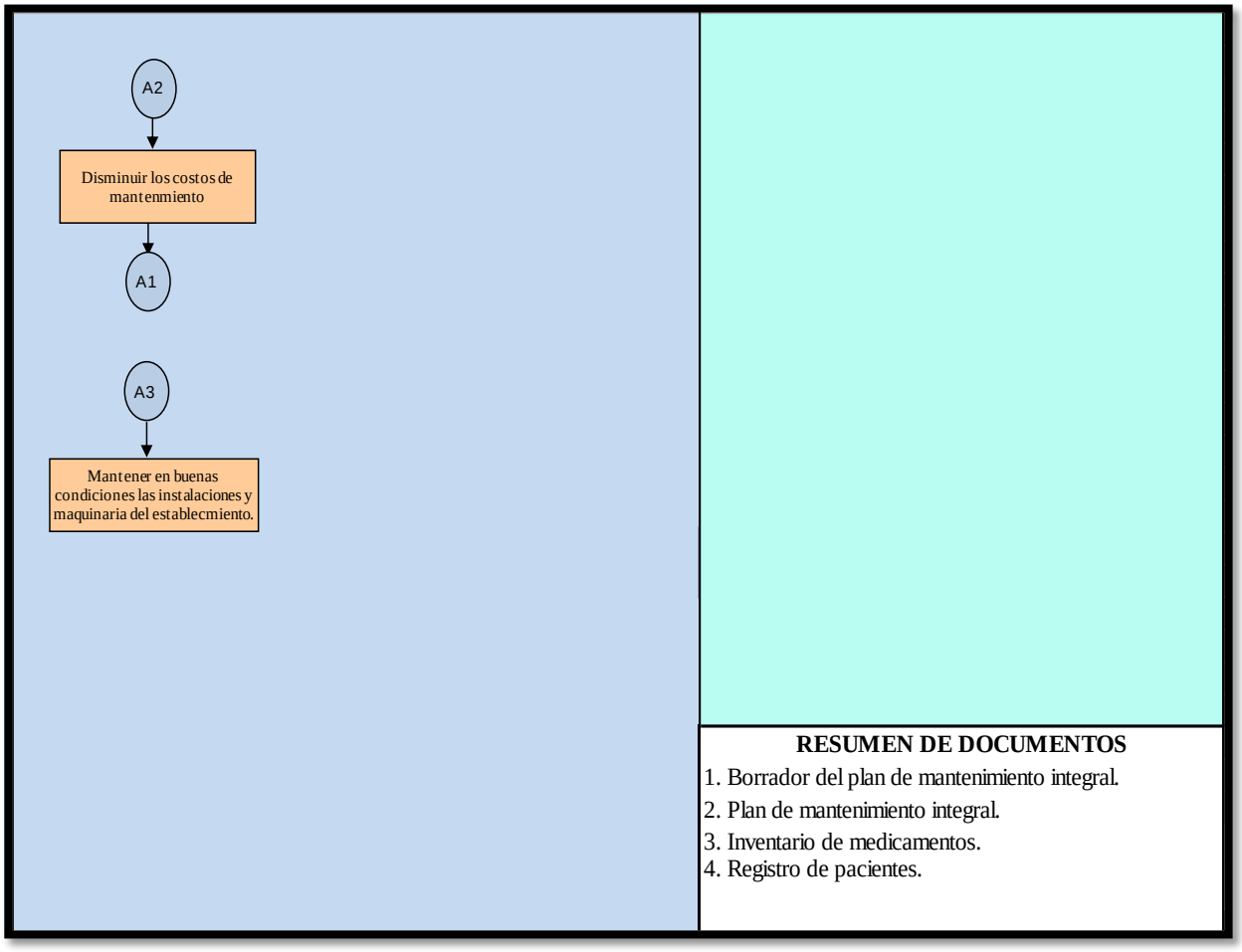




Elaborado por: Los Autores

Flujograma 4.3.3.5.6: Área de Mantenimiento



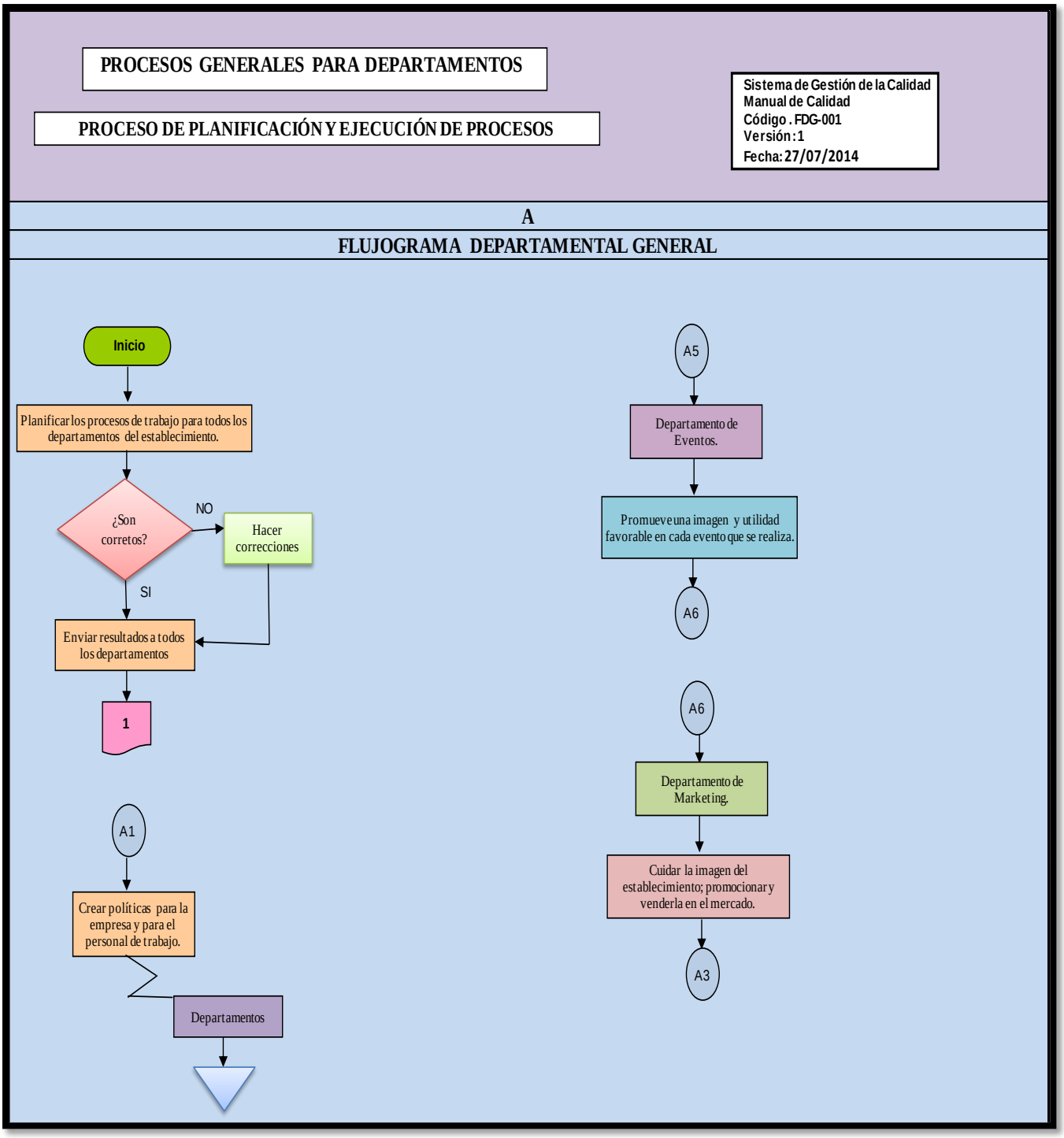


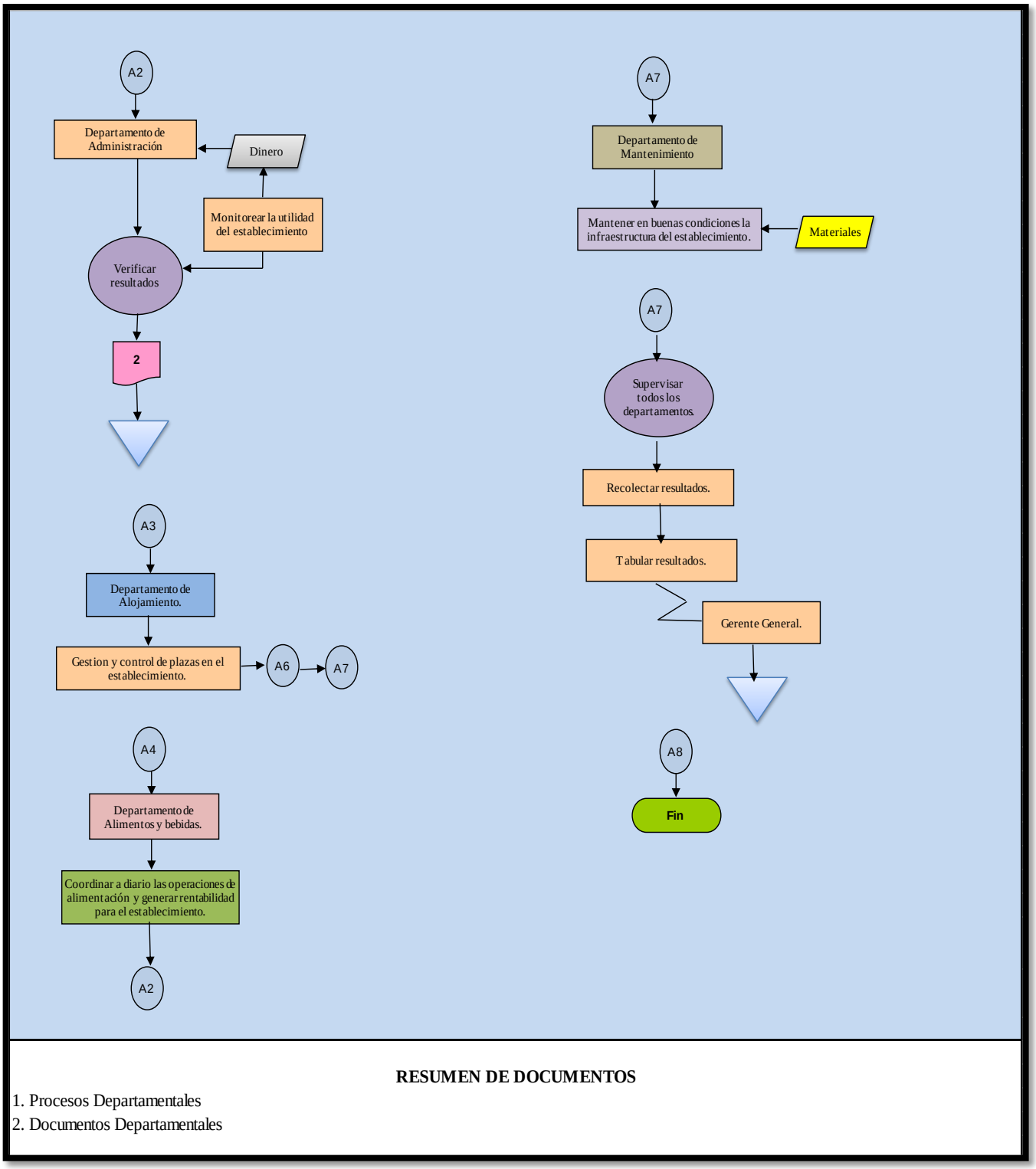
RESUMEN DE DOCUMENTOS

1. Borrador del plan de mantenimiento integral.
2. Plan de mantenimiento integral.
3. Inventario de medicamentos.
4. Registro de pacientes.

Elaborado por: Los Autores

Flujograma 4.3.3.5.7: Departamental General





RESUMEN DE DOCUMENTOS

1. Procesos Departamentales
2. Documentos Departamentales

Elaborado por: Los Autores

4.3.4 Manual de Calidad

El presente manual de calidad se define como un documento general, que va a ser aplicado en todas las áreas funcionales de los establecimientos hoteleros de cinco estrellas dentro de la ciudad de Cuenca, el mismo definirá: las políticas, objetivos, el alcance y principios del sistema de calidad, responsabilidades, lineamientos y procedimientos principales que deben ser utilizados para cada área funcional dentro de un establecimiento.

El manual de calidad, por ende es el principal documento de un sistema de calidad, en él se describen las partes fundamentales del sistema y dependiendo del tamaño y la complejidad de cada organización empresarial, el manual puede variar en cuanto a detalles y formato.

La principal razón por la que se eligió elaborar el presente manual de calidad, responde al gran interés actual que aborda la gestión de calidad en los servicios brindados en los establecimientos hoteleros, y responde a los constantes requerimientos de mejora, así como la elevación constante de los estándares de servicio internacional que permita potencializar el factor servucción operativo y logística.

4.3.4.1 Política de la calidad

Según la norma ISO 9001-2008, indica que las políticas de la calidad son *"Intenciones globales y orientación de una organización referentes a la calidad que son expresadas por la alta dirección de una empresa"*. La política de la calidad debe ser coherente con la política global del establecimiento, debe expresarse en un lenguaje sencillo para que pueda ser entendido por todo el mundo, por ende la alta dirección debe constatar que todo su personal de trabajo haya entendido la política implantada y la cohesión de su contenido responda a los factores de: filosofía organizacional, diseño organizacional, cultura organizacional, operatividad y direccionamiento procesal dentro de los establecimientos de alojamiento.

Para definir una correcta política de la calidad, un establecimiento hotelero debe realizar primero un estudio de cómo está su situación actual en el mercado, ¿a dónde se quiere llegar?, contestando preguntas como:

Flujograma 4.3.4.1.1: Preguntas para el Planteamiento de una Política de la calidad

Elaborado por: Los Autores

Una vez conocida y socializadas las respuestas a dichas preguntas, el establecimiento hotelero podrá definir su política de calidad, es decir en ella se detallará como se quiere ofertar el servicio o producto a los clientes y cuáles serán los pasos para conseguirlo.

Por tanto, la política de calidad que un hotel de cinco estrellas debe establecer para su funcionamiento debe abordar temas enfocados en los siguientes ejes:

- La mejora continua.
- Mejora y optimización de recursos tanto humanos como materiales.
- Satisfacción de los clientes.
- Formar a todo el talento humano en materia de gestión.
- Creatividad, innovación y productividad.

4.3.4.2 Objetivos de la calidad

Los objetivos de la calidad en un establecimiento hotelero de cinco estrellas, deberán responder a los requerimientos funcionales de la alta dirección siendo claros, concisos, alcanzables y medibles.

Los objetivos de la calidad deberán abarcar aspectos relacionados con la sistematización procesal de la calidad, específicamente en temas relacionados con: fidelización de los clientes, instauración de procesos servuctivos; validación y medición de expectativas de los clientes; involucramiento del talento humano para un buen desarrollo organizacional; establecimiento de estudios permanentes de mercado y caracterización de la demanda; realizar planes constantes de mejora continua en el estamento integral de los elementos organizacionales.

4.3.4.3 Alcance del sistema de la calidad

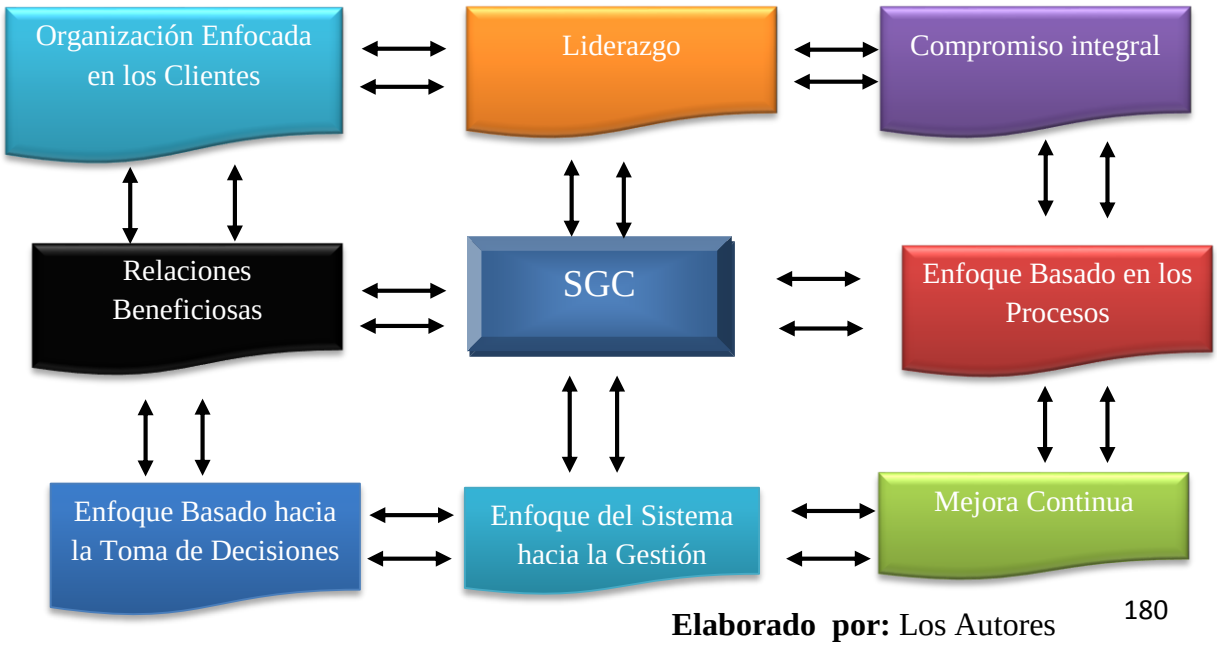
La norma ISO 9001-2008, especifica los principios para un sistema de gestión de calidad que puedan utilizarse para su aplicación interna por los establecimientos hoteleros, para una certificación con fines contractuales, se centra en la eficacia del sistema de gestión de calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente. Todos los requisitos que pide la norma ISO 9001-2008, son genéricos puesto que son aplicables para cualquier establecimiento sin importar su tamaño, tipo u servicios que ofrezcan al público en general.

Es recomendable que, de manera adicional, para poder instaurar un sistema de gestión de calidad (SGC) en un establecimiento hotelero de cinco estrella, se aplique primero un mapeo de procesos para que pueda definirse claramente los procesos organizacionales, para lo cual la metodología conocida como: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), es el eje central de funcionamiento y aplicación organizacional.

Flujograma 4.3.4.3.1: Mapeo de procesos Fundamentado en el Ciclo de Demming.

Elaborado por: Los Autores

Flujograma 4.3.4.3.2: Principios básicos del sistema de gestión de la calidad

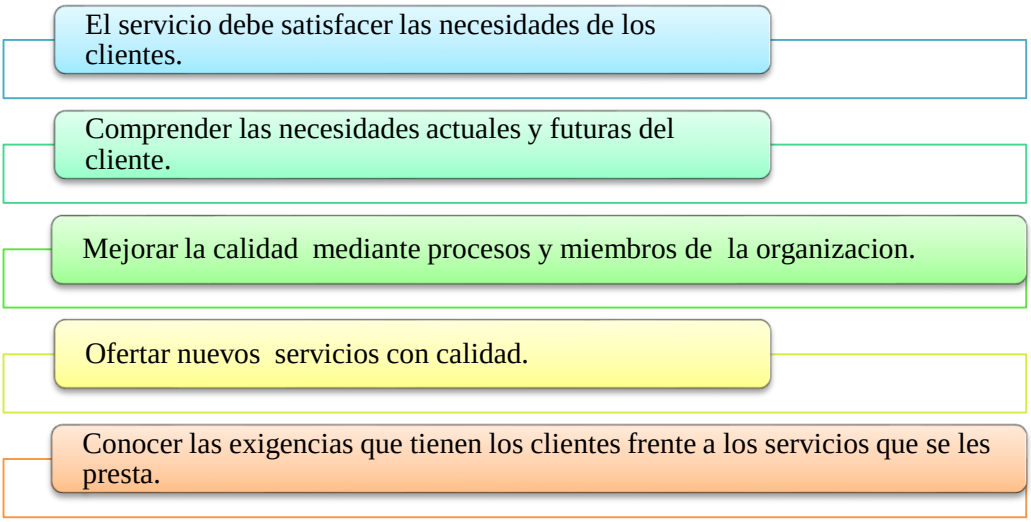


Elaborado por: Los Autores

1. **Organización enfocada a los clientes.**

Hace referencia a las exigencias que quiere el cliente frente a los servicios de calidad que se les ofertan, por ende dichos servicios deben comprender todos los requisitos necesarios para poder satisfacer al cliente y a su vez exceder sus expectativas.

Flujograma 4.3.4.3.3: Enfoque al cliente

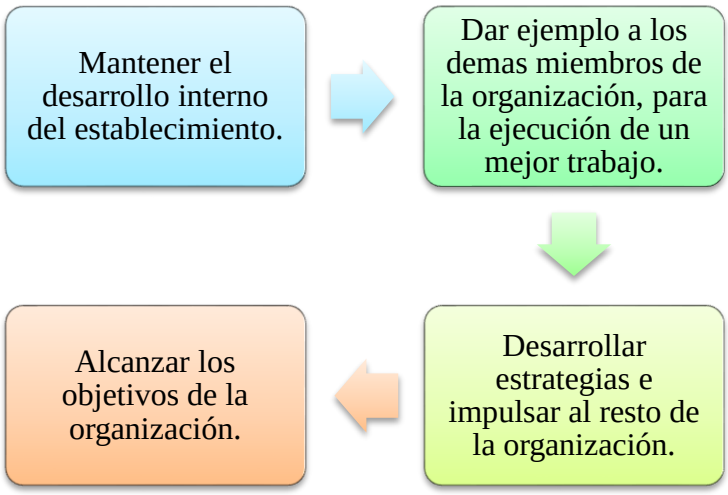


Elaborado por: Los Autores

2. **Liderazgo.**

Aquí los líderes deben establecer una unidad de propósitos y dirección hacia la organización, creando un ambiente interno, en el cual el personal llegue a involucrarse con el establecimiento. El liderazgo debe estar basado en su comportamiento y compromiso, influyendo de manera positiva en el desarrollo del personal del establecimiento para la consecución de determinados objetivos para el establecimiento.

Flujograma 4.3.4.3.4: Liderazgo.

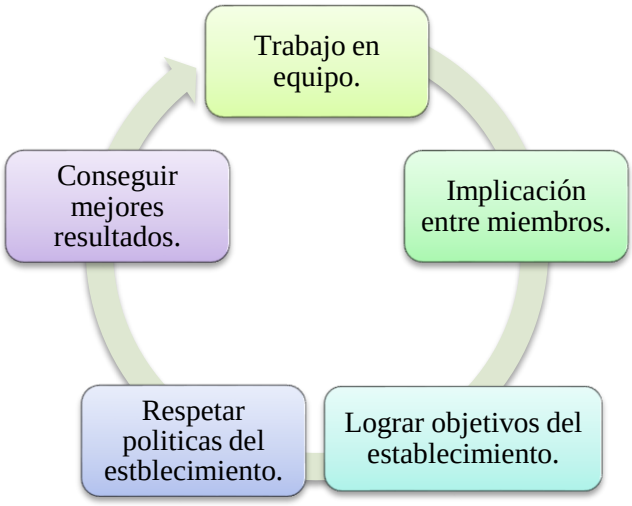


Elaborado por: Los Autores.

3. Compromiso de todo el personal.

El personal es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización y directamente con los clientes, teniendo en cuenta que la organización no pudiera funcionar si las partes no se encuentran en perfectas condiciones, para ello se deben respetar los derechos del personal para facilitar el cumplimiento de sus deberes dentro de la empresa.

Flujograma 4.3.4.3.5:Compromiso del talento humano.



Elaborado por: Los Autores.

4. Enfoque basado en procesos.

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades de la organización son relacionadas y se gestionan como un proceso, permitiendo de tal manera a la organización analizar y medir los resultados de cada actividad, centrándose en los recursos y métodos que la misma permita en la mejora de los procesos, cada proceso debe ser analizado para el seguimiento y control de la organización.

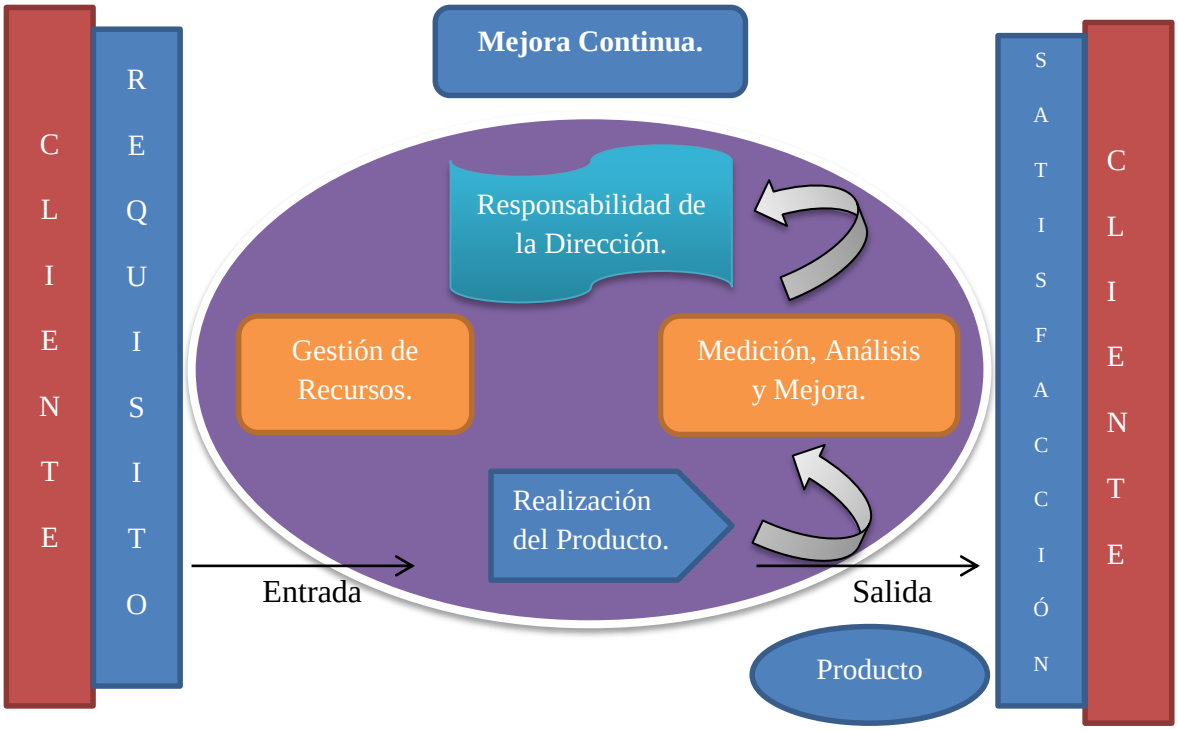
Flujograma 4.3.4.3.6: Características de un enfoque basado en procesos.

Elaborado por: Los Autores.

5. La mejora continua.

La mejora continua dentro de un establecimiento hotelero de cinco estrellas es un objetivo permanente de la organización, es una herramienta de mejora para cualquier proceso o servicio ya que determina las variables de mayor impacto para luego hacer el seguimiento en forma constante y realizar un plan de mejora en el establecimiento e ir mejorando mediante procesos sistemáticos en cada área funcional.

Flujograma 4.3.4.3.7: Proceso de la mejora continua.



Elaborado por: Los Autores.

6. **Enfoque del sistema hacia la gestión.**

Hace referencia a la estructuración e un sistema para alcanzar los objetivos de un establecimiento hotelerde una manera más eficaz y eficiente, ya que la eficacia y eficiencia depende de la correcta integración de los mismos. Por ende este principio tiene como finalidad integrar y alinear los procesos para alcanzar mejor los objetivos comunes de todos los departamentos de un establecimiento.

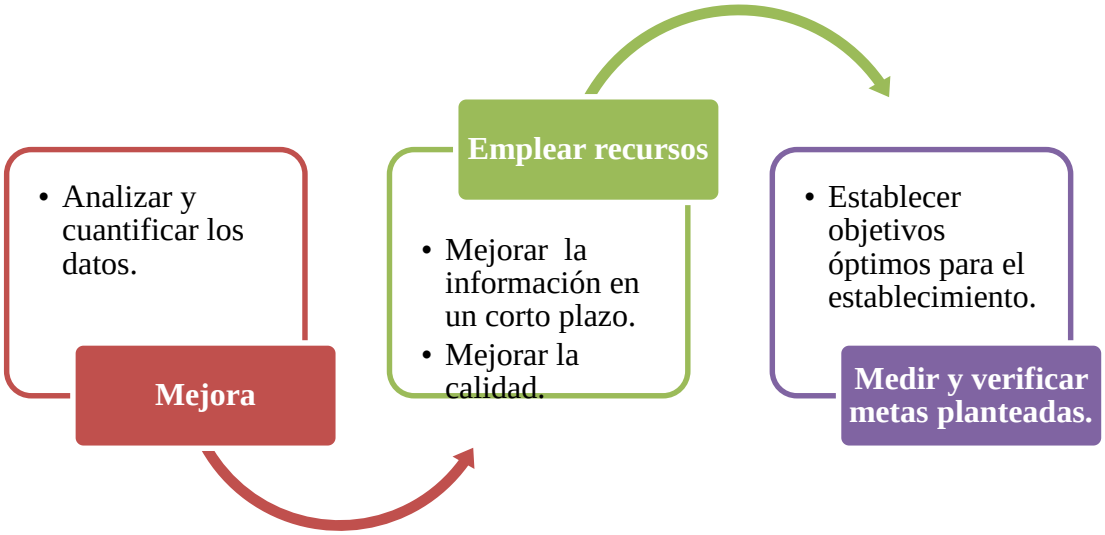
Flujograma 4.3.4.3.8: Gestión orientada a los sistemas.

Elaborado por: Los Autores

7. **Enfoque basado hacia la toma de decisiones**

Los establecimientos hoteleros, deben asegurarse de que todos los datos y la información sean suficientemente precisa y fiables, basándose en indicadores que se puedan medir posteriormente, de ese manera se podrá analizar la información con una metodología adecuada aumentando asi la capacidad de mejora y eficacia para el rendimiento del establecimiento, permitiendo de tal forma el acceso a los datos a las personas que la necesitan.

Flujograma 4.3.4.3.9: Decisiones basadas en hechos fiables y representativos.



Elaborado por: Los Autores.

8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.**

Este punto la organización y sus proveedores son interdependiente y mantienen una relación mutua entre las partes la cual es beneficiosa para aumentar la capacidad y poder crear valor, a mas que debe existir flexibilidad y velocidad de respuestas conjunta a las exigencias del mercado o del cliente, optimizando costos y recursos identificando y seleccionando a proveedores críticos y que trabajen de manera continua y seria con el establecimiento.

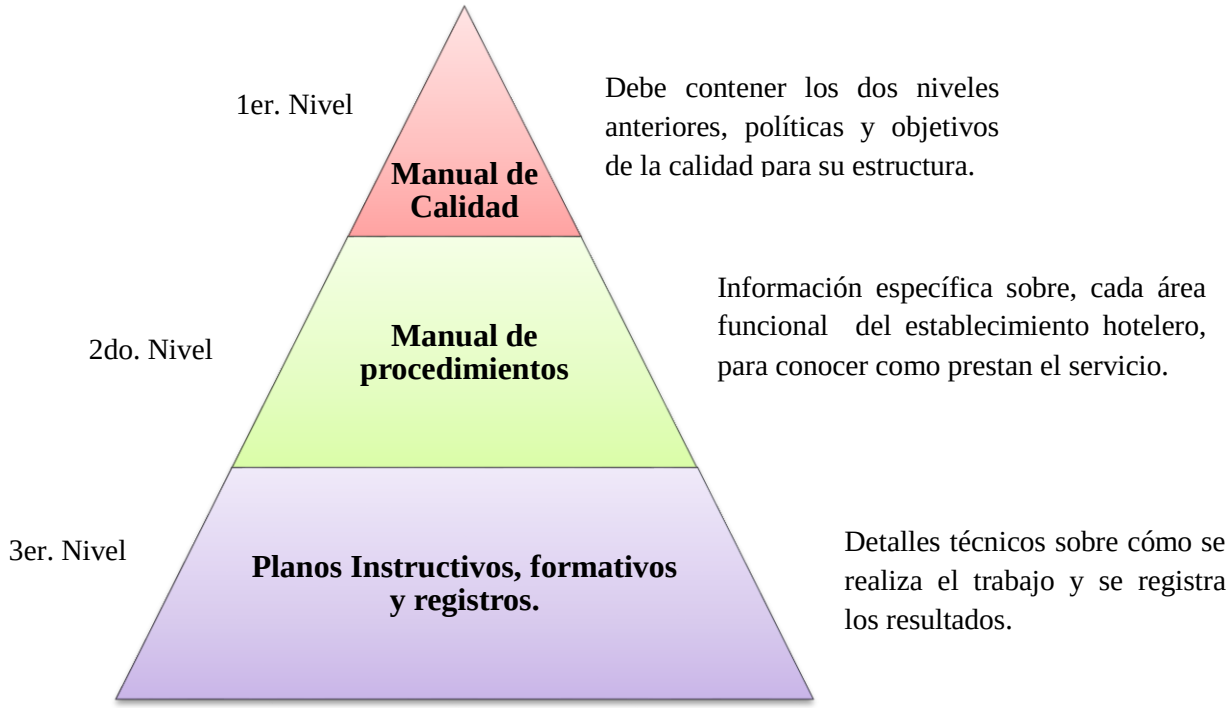
Flujograma 4.3.4.3.10: Beneficios mutuos.

Elaborado por: Los Autores

Una vez determinados todos estos principios para el sistema de la calidad, es necesario proceder a definir cómo se va a llevar a cabo la documentación para el sistema de calidad.

4.3.4.4 Documentación del sistema de calidad

Flujograma 4.3.4.4.1: Estructuración documentación del sistema de la calidad.



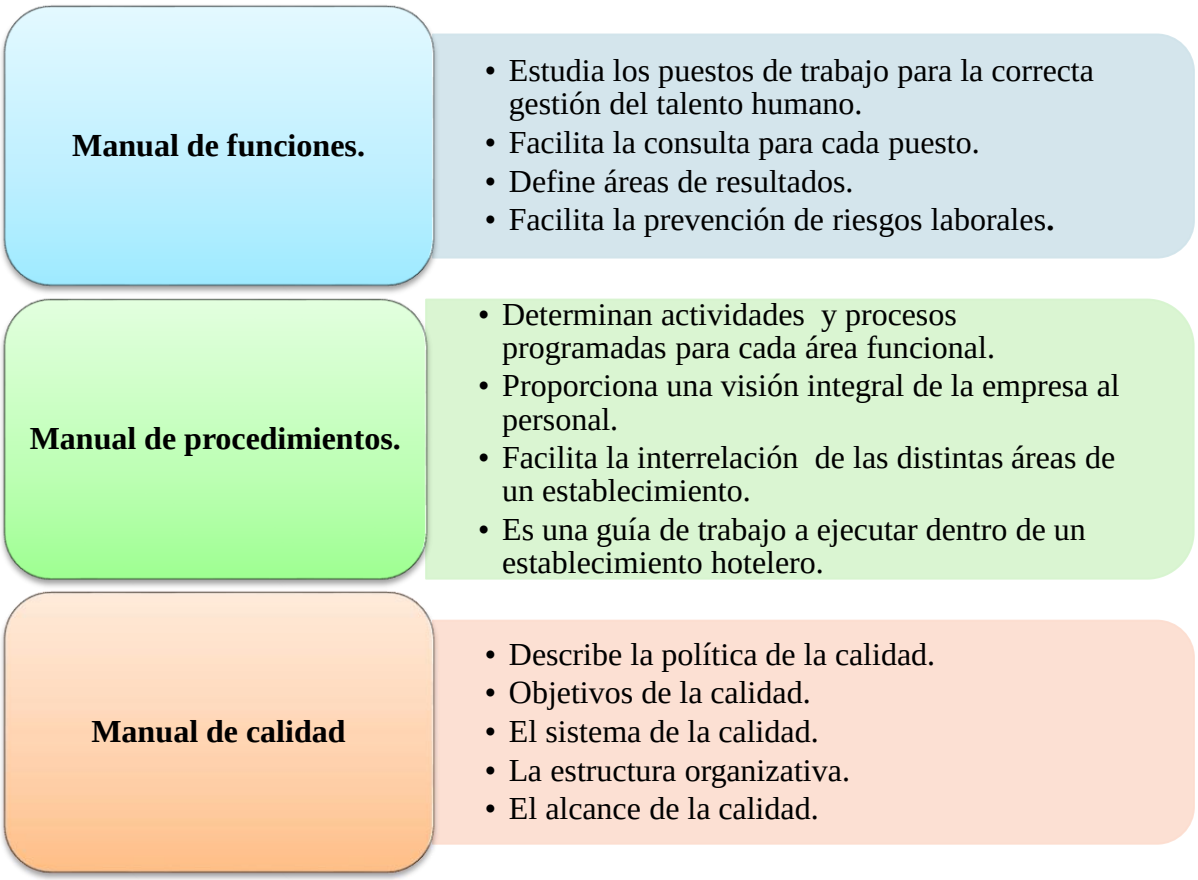
Elaborado por: Los Autores

Como se puede observar en este flujograma se detalla todos los requisitos necesarios para elaborar la documentación del sistema de la calidad. En cuanto a los procesos, procedimientos y responsabilidades que un establecimiento hotelero de cinco estrellas debe manejar para su funcionamiento, estos se encuentran detallados dentro del manual de funciones y procedimientos. Los mismos que son un requisito fundamental para la conformación del manual de calidad.

Una vez elaborada esta documentación por el establecimiento hotelero, se procederá a su divulgación e implementación en cada área funcional del establecimiento, para

que de esa forma se pueda tener en claro cuál es la forma correcta de actuar en su trabajo diario.

Flujograma 4.3.4.4.2: Características manual de funciones, procedimientos y calidad.



Elaborado por: Los Autores

1. Manual de funciones: Define la estructura organizativa de una empresa, describiendo los diferentes puestos de trabajo, es decir es un documento en donde se especifica los requisitos para ocupar el cargo, las responsabilidades y funciones que deben desempeñar el talento humano dentro del establecimiento.

2. Manual de procedimientos: Es un instructivo administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas funcionales de un establecimiento hotelero, permite hacer un seguimiento adecuado de las actividades y procesos programados dentro de cada área y a su vez proporciona una visión integral del establecimiento a todo el talento humano del mismo.

3. Manual de calidad: Es un documento que gestiona o administra el sistema de calidad de un empresa, sirve para indicar la estructura de la calidad de la organización, es decir lo que se va hacer con la empresa? en cuanto a los procesos del producto o servicios que ofrecen. Y suministra un control adecuado de las prácticas en las actividades de aseguramiento de la calidad.

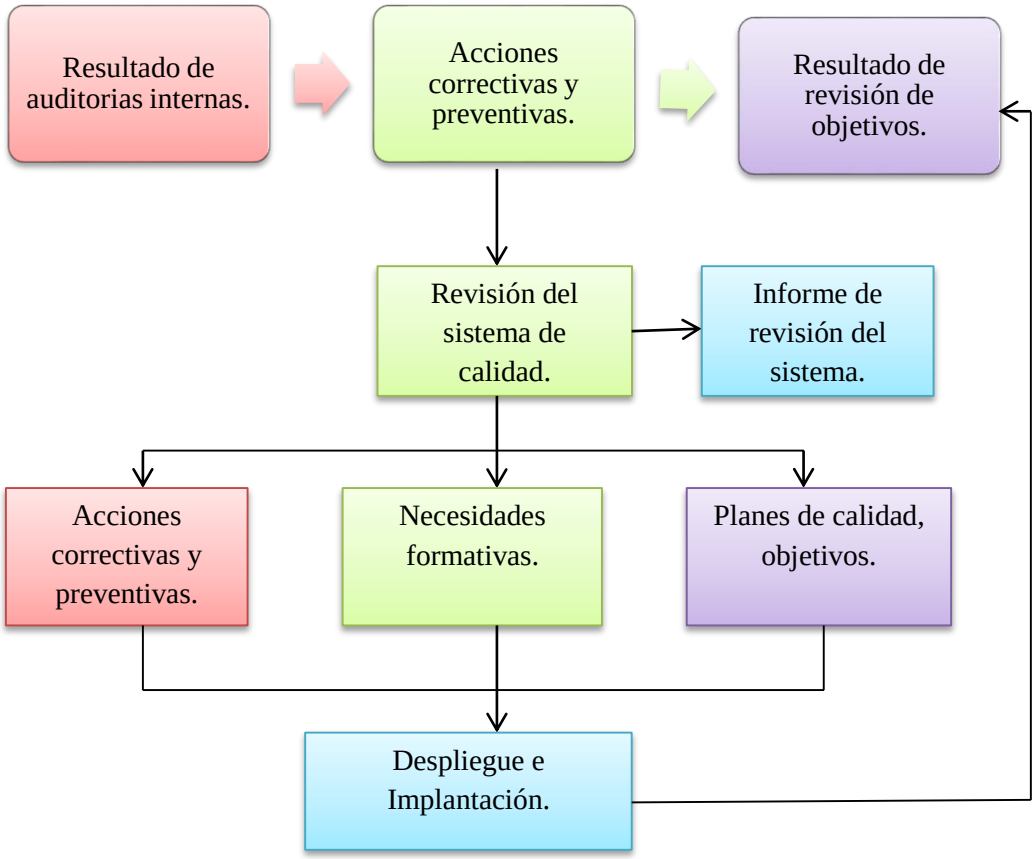
4.3.4.5 Seguimiento y Control

Una vez transcurrido un tiempo determinado después de la implementación del sistema, se deberá realizar revisiones periódicas para comprobar sí todos los requisitos detallados en el sistema de la calidad se han llevado a cabo respetando los mecanismos de eficiencia, eficacia y efectividad que plantea la normativa ISO 9000.

Para realizar dicho seguimiento y control del sistema de la calidad es necesario que se elaboren auditorías internas y externas dentro del establecimiento hotelero, con las cuales se podrá conocer sí todo lo dispuesto en el sistema es conforme con las disposiciones planificadas para el establecimiento.

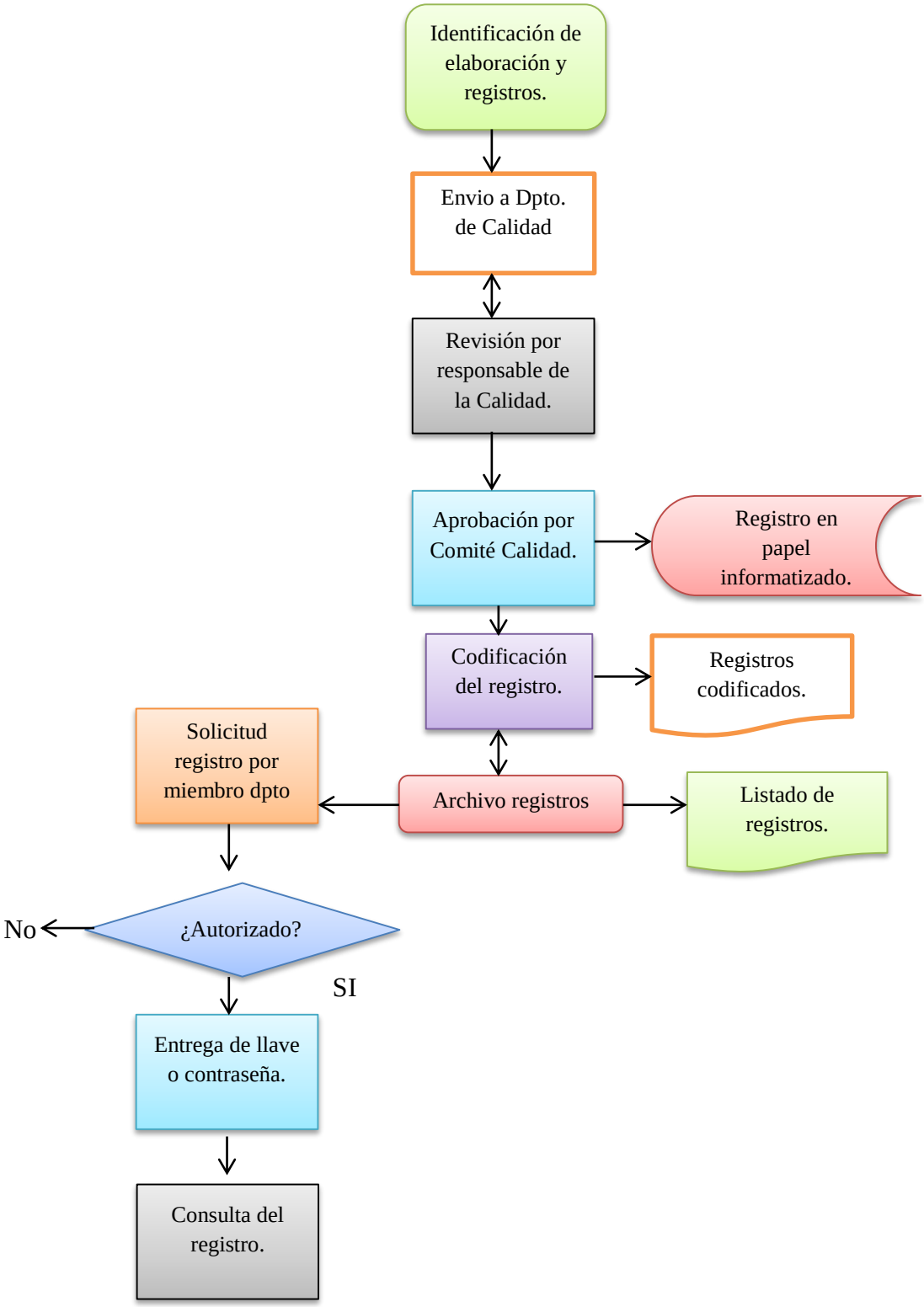
Por otro lado, hay que tener en cuenta y recalcar que a las auditorias no hay que verlas como una amenaza para los establecimientos hoteleros sino como una oportunidad de mejora para los mismos, puesto que gracias a estas se puede detectar y corregir las fallas que se estén presentando dentro de cada área funcional del establecimiento. Las herramientas de fomento administrativo de control recurrente conocidas como “Auditorias de Gestión” son el referente ponderativo más eficiente en la validación organizacional que una empresa postulante a las certificaciones debe tener a su haber.

Flujograma 4.3.4.5.1: Proceso para las Auditorias



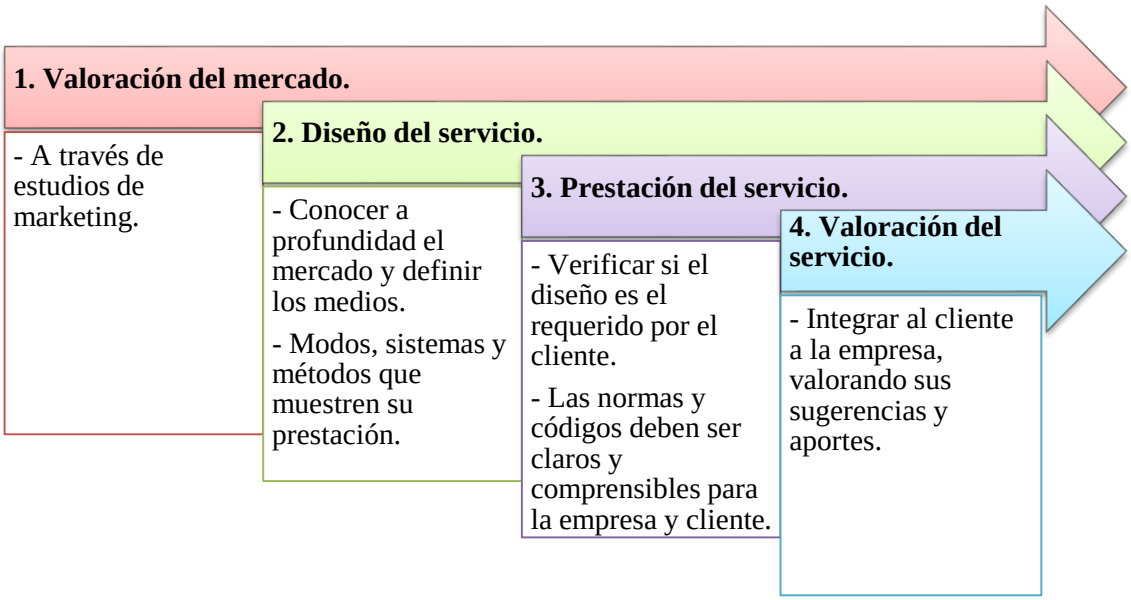
Elaborado por: Los Autores

FlujogramA 4.3.4.5.2: Control de la calidad



Elaborado por: Los Autores

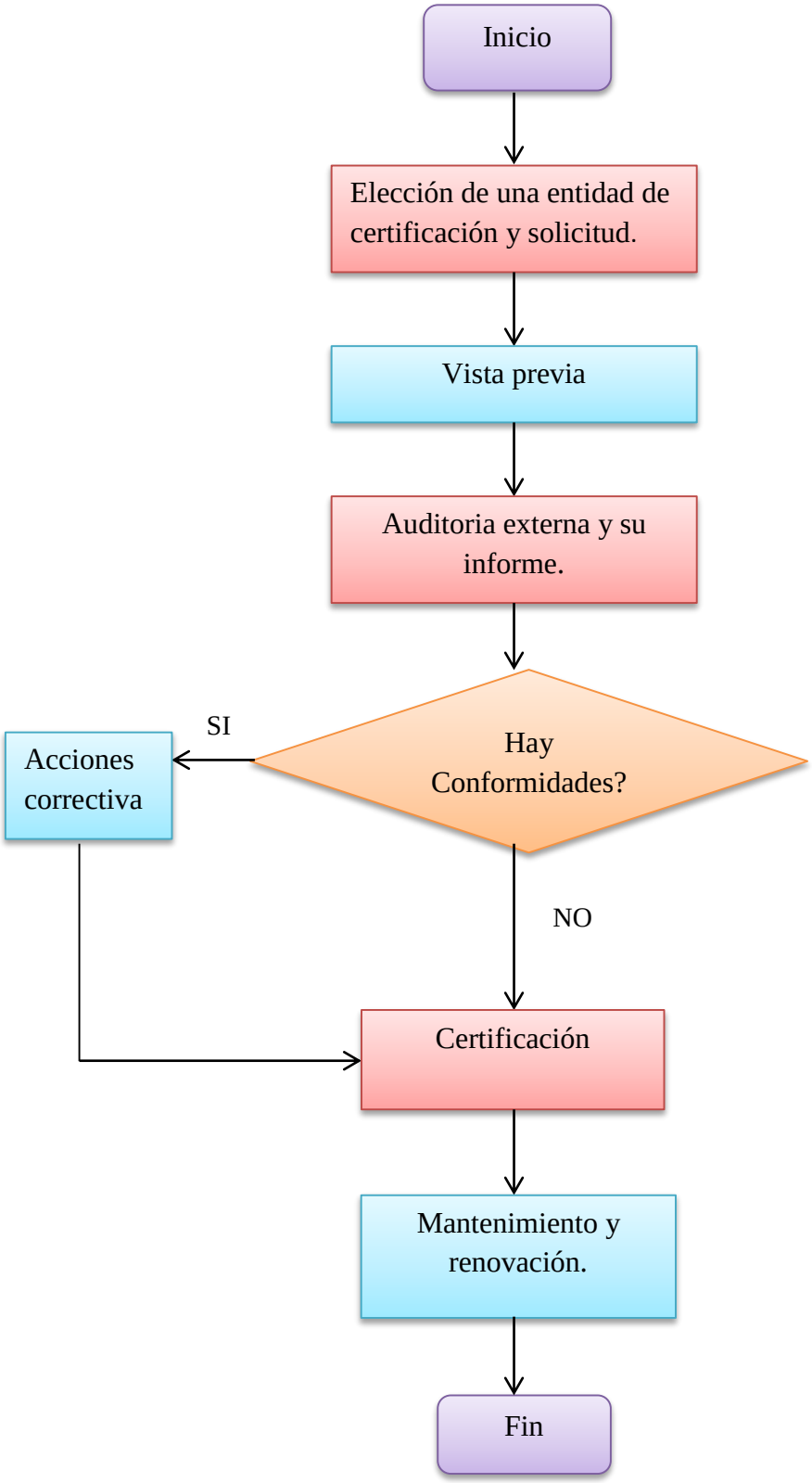
Flujograma 4.3.4.5.3: Sistemas para medir la calidad en los servicios.



Elaborado por: Los Autores

Para finalizar con nuestro manual de calidad turístico para establecimientos de cinco estrella dentro de la ciudad de Cuenca, señalamos que este es un documento en donde se especifica el sistema de calidad que deben manejar dichos establecimientos, en él se detalla de manera clara los parámetros que un determinado establecimiento hotelero debe hacer para alcanzar la calidad y su certificación, mediante la implantación de un sistema de calidad basado en las normas de certificación internacional conocida como ISO 9000: 2000.

Flujograma 4.3.4.5.4: Proceso para obtener la certificación ISO 9001:2008.



Elaborado por: Los Autores

4.5. Conclusión

Con la elaboración y ejecución de un manual de funciones y procedimientos dentro de un establecimiento hotelero sobre todo cinco estrellas, se podrá medir y controlar el desempeño de cada área funcional, además de facilitar el adiestramiento del personal que labora dentro de cada departamento, garantizando asi la correcta ejecución de las actividades laborales. Por ende estos dos manuales son de gran utilidad debido a que en ellos se explica las actividades que se realizar para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

V. CONCLUSIONES GENERALES.

1. El manual de calidad a más de que proyecta una buena imagen para la empresa, está diseñado y se adapta a los procesos servuctivos con la finalidad de garantizar eficacia, eficiencia y la mejora continua, ya que es la parte primordial y la guía para la elaboración de procedimientos, instrucciones necesarias para asegurar la calidad de los servicios que se vayan a afrecer.

2. El manual de calidad, es una herramienta fundamental para los procesos hoteleros del establecimiento, con el cual se trata de tener una visión más clara y preciso sobre el desempeño tanto personal como departamental que se requiere dentro del establecimiento.

3. Con la elaboración de este manual de calidad podemos decir: que en el el se encuentra detallado todos los procesos y funciones necesarios con las que deben cumplir cada área funcional de un establecimiento hotelero de cinco estrellas, para ofertar y vender un servicio de calidad a sus clientes, a mas de ayudar a los altos mandos a implantar nuevos programas de entrenamiento en los diferentes departamentos, para mejorar de manera continua su rendimiento laboral.

4. La reasignación administrativa y operativa en los establecimientos de alojamiento en la ciudad de Cuenca es imperante para que su alineación con lo requerimientos internacionales de calidad sea evidente se pueda acceder de mejor manera a la obtención de una certificación de calidad en los servicios ofertados.

5. Finalemte, al no contar con flujogramas de procesos los establecimientos de alojamiento demuestran una perdida de competitividad y diferenciación entre sí, ya que las exgencias internacionales, así como el efecto de universalización de la administración exigen el manejo eficiente de éste elemento como eje regulador de una actividad diferenciadora con innovación y creatividad organizacional para afrontar los cambios del entrono organizacional.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los establecimientos de alojamiento de la ciudad de Cuenca, utilizar de fundamentación operativa el estudio de mercado interno y externo, como herramienta de diferenciación y establecimiento de ventajas competitivas que permitan abrir nuevos nicho de mercado en el ámbito turístico.

2. La construcción profesional de una filosofía organizacional, diseño organizacional y cultura organizacional, son el eje de desarrollo integral para los establecimientos que se encuentran dentro de la tipología estudiada, ya que solo entendiendo claramente el microentorno organizacional se puede realizar una proyección y contextualización real del macroentorno.

3. La socilización coherente y lógica de los manuales de funciones, profcedimientos y de calidad con todo el Talento Humano de la empresa, se constituye en el factor claro de mejora continua y validación de procedimientos que exigen las normativas y estándares internacionales.

4. Los manuales deberán ser evaluados y reajustados de manera periódica por parte de los directivos de los negocios turísticos del sector de alojamiento para evitar problemas que las empresas turísticas pudieran presentar por percances y contratiempos que no se encuentren analizados con antelación, para ello se recomienda utilizar herramientas administrativas como FODA Cruzado, Análisis PESTA y Matrices de valoración y comparación organizacionl.

5. La terminología utilizada en los manuales, procesos y operatividad debe ser de fácil comprensión para los empleados de las empresas de alojamiento y en caso de ser necesario generar un organico funcional de términos que permita comprender y asimilar los términos clave en cada uno de los procesos y funciones planteados.

VII. ANEXOS.

NORMAS QUIALITUR EN LAS QUE SE BASARON

Cargo o Puesto de Trabajo	Número de Normativa	Ubicación Online
Administrador de alojamiento.	2450:2008	http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas_inen/INEN2450-08.pdf
Recepcionista.	2429:2008	http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas_inen/INEN2429-08.pdf
Ama de llaves.	2430:2008	http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas_inen/INEN2430-08.pdf
Auditor Nocturno.	2449:2008	http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas_inen/INEN2449-08.pdf
Coordinador de Eventos.	2448:2008	http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas_inen/INEN2448-08.pdf
Organizador de Eventos.	2452:2008	http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas_inen/INEN2452-08.pdf
Encargado de mantenimiento.	2434:2008	http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas_inen/INEN2434-08.pdf
Botones.	2431:2008	http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas_inen/INEN2431-08.pdf
Chef de Cocina.	2442:2008	http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas_inen/INEN2442-08.pdf

Mesero.	2453:2008	http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas_inen/INEN2453-08.pdf
Jefe de Restaurante.	2436:2008	http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas_inen/INEN2436-08.pdf
Somelier.	2456:2008	http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas_inen/INEN2456-08.pdf
Maitre.	2439:2008	http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas_inen/INEN2439-08.pdf
Barman.	2438:2008	http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas_inen/INEN2438-08.pdf
Cocinero.	2441:2008	http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas_inen/INEN2441-08.pdf

Elaborado por: Los Autores

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

LIBROS

- Chiavenato, Idalberto. "*Gestión del Talento Humano"*. México. McGrawHill. 2009.
- Ortega, Xavier. " *Apuntes de Estrategias Empresariales".* Ciudad de Mexico. Mexico. 2005.
- Natalia Soledad Bustamante Sánchez. "Turismo y Hotelería". Loja. Universidad Técnica Particular de Loja. 2011.
- Beech, John. Chadwick, Simon**.***"Modernizaciòn y Calidad en la Administraciòn del Turismo".* Madrid. Sintesis. 2009.
- Alonso Almeida, Marìa del Mar. Rodrìguez, Josè Miguel. *"Turismo y Genero"*. Madrid. Sintesis. 2011.

Páginas Web

- http://www.tatum.es/intranet/tatum2003/fotos/med_fichero615.pdf
- http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12011/1/TEMA3-CALIDAD.pdf
- http://www.iso.org/
- http://www.gestiopolis.com/marketing-2/revenue-management-indicador-revpar-instalaciones-hoteleras-servicios.htm
- http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/moreno_v_y/capitulo2.pdf
- http://nulan.mdp.edu.ar/1147/1/blanco_jr.pdf
- http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9083/1/28574_1.pdf
- http://www.alojamientosconectados.es/turismo/sites/default/files/10.%20Calidad%20Hotelera.pdf
- file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaMedicionDeLaCalidadDeServicio-2879656.pdf.
- http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas.html
- http://servicios.turismo.gob.ec/images/estadisticas/02_boletin_feb2014.pdf
- http://www.turismo.gob.ec
- http://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/Reglamento%20General%20de%20Actividades%20Turisticas.pdf

- http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas.html
- http://www.ula.ve/personal/cargos_unicos/medico_general.htm
- http://www.ula.ve/personal/cargos_unicos/enfermera_o_jefe.htm
- http://www.iccu.gov.co/index.php/2013-11-23-21-06-18/subgerencia-administrativa-y-financiera
- http://www.educaweb.com/profesion/jardinero-145/
- http://pyme.lavoztx.com/qu-aptitudes-se-necesitan-para-ser-plomero-12566.html
- http://www.recursoshumanos.uson.mx/documentacion/Conserje..pdf
- http://www.ula.ve/personal/cargos_unicos/jefe_de_relaciones_publicas.htm
- http://www.envigado.gov.co/Secretarias/SecretariaAdministrativa/Comisin%20Servicio%20civil/nivelProfesional/FUNCIONES%20DIRECTOR%20ADMINISTRATIVO%20TALENTO%20HUMANO.pdf
- http://www.normalizacion.gob.ec/
- http://www.uc.edu.ve/Recursos_Humanos/manual_cargo/cargos_unicos/asistente_de_contabilidad.htm
- http://www.hotelesecuador.com/downloads/Permisos%20y%20obligaciones.pdf
- http://www.aniorte-nic.net/apunt_gest_serv_sanit_4.htm
- http://www.xarxadecentresdeturisme.com/opencms/opencms/turisme/es/files/pdf/observatorio/publicaciones/018.pdf#page=10
- http://www.gestiopolis.com/marketing-2/revenue-management-indicador-revpar-instalaciones-hoteleras-servicios.htm
- http://www.xarxadecentresdeturisme.com/opencms/opencms/turisme/es/files/pdf/observatorio/publicaciones/018.pdf#page=10
- http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OrbhU931SKwC&oi=fnd&pg=PA16&dq=manual+de+calidad+hotelero&ots=je4PFxRIQ2&sig=X-NrxiQ9AYxWVReTzdrmBeOhnFQ#v=onepage&q&f=false
- http://books.google.es/books?id=4WVcRYFjHA0C&pg=PA12&dq=ejemplo+de+un+manual+de+calidad+para+hoteles&hl=es&sa=X&ei=HAf1U4_zEuzIsASetYDgAQ&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=ejemplo%20de%20un%20manual%20de%20calidad%20para%20hoteles&f=false
- http://www.tsi.url.edu/img/user/content/file/3365__224.pdf#page=98
- http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1628/1/tur12.pdf