



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

ESCUELA DE INGENIERÍA EN TURISMO

TEMA:

Manual de funciones y procedimientos para el Hostal Inca Real

Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de Ingeniero
en Turismo

AUTORES: Cristina Alejandra Monsalve Neira

Ana Isabel Monsalve Rivera

DIRECTOR: Mgt. Sebastián Calle Lituma

CUENCA- ECUADOR

2014

I. Dedicatoria

La amistad, la confianza y amor otorgado de mi padre, Patricio Monsalve y toda mi familia, me han hecho que sea una persona que no se deje vencer por nada que se me presente, y sobre todas las cosas, que busque el mejor camino para lograr mis objetivos, siendo una persona de bien, se los agradezco de corazón. Gracias.

Cristina Monsalve Neira

No es necesaria la presencia física, para saber que ocupan un lugar enorme en el corazón, por ello esta tesis va dedicada a mi madre, Mónica Rivera, por ser mi inspiración. A más de ello, a mi padre Juan, y a toda mi familia por el tiempo y apoyo brindado.

Ana Isabel Monsalve

II. Agradecimientos

Debo agradecer de forma especial y sincera al Magíster Sebastián Calle, por aceptarme para realizar esta tesis al culminar mis estudios universitarios y por su apoyo y confianza en mi trabajo y capacidad para guiar mis ideas. De igual manera agradezco le agradezco por haber facilitado siempre los medios suficientes y el tiempo de la investigación. También quiero expresar mi sincero agradecimiento a mi familia que ha sido el apoyo fundamental para la realización de mi tesis; sobre todo a mi compañera de trabajo Ana Isabel Monsalve, que con su coordinación, apoyo y liderazgo nos permitió realizar esta tesis juntas, culminándola con el mayor éxito de ser colegas y amigas.

Cristina Monsalve Neira

Mis más sinceros agradecimientos al Magíster Sebastián Calle Lituma, por haber apoyado la idea y guiarnos en el proceso del trabajo presente. De igual manera, a los señores miembros del tribunal y profesores de la Escuela de Turismo, por todo tiempo brindado y a quien debo mis conocimientos. Mi gratitud ante quienes desinteresadamente me apoyaron y ayudaron, en especial a Natalia Rincón. Agradezco de igual manera a la Señora Tania Sarmiento y al personal del Hostal “Inca Real”, quienes nos permitieron realizar la investigación. Finalmente gracias a mi compañera y hermana Cristina Monsalve por el apoyo brindado al momento de trabajar.

Ana Isabel Monsalve Rivera

III. Resumen

La presente investigación se desarrolló en el Hostal de Primera categoría “Inca Real”, ubicado en el centro histórico de la ciudad de Cuenca; dicha empresa turística presta sus servicios durante 20 años en el subsector de alojamiento. El tradicionalismo administrativo fue la motivación principal para desarrollar el estudio, debido a que su nivel de competitividad empresarial y mejora administrativa se ha visto limitada durante su funcionamiento. La metodología de investigación utilizada fue dual: observación in-situ y bibliografía asociativa al tema planteado; teniendo como resultado un bosquejo de reestructuración organizacional que contempla: estructura organizacional, manual de funciones y manual de procedimientos, aplicados al modelo de negocio real y ajustado a las exigencias legales y de mercado que se evidencia en el ámbito turístico.

IV. Abstract

ABSTRACT

The present investigation was conducted at the "Inca Real" Hostel, a first class establishment located in the Historic Center of Cuenca. This tourism enterprise has offered its services for 20 years in the lodging subsector. Administrative traditionalism was the main motivation of the study, as its level of business competitiveness and administrative improvements have been limited throughout its operations.

The study methodology was two-fold: in-situ observation and associated literature on the proposed topic, resulting in an outline for organizational restructuring that includes: an organizational structure, a functions manual and a procedures manual, all applied to the real business model and adjusted according to legal and market-driven demands that are evident in the field of tourism.



Translated by


Ing. Melita Vega

August 1, 2014

Tabla de contenido

I.	Dedicatoria	- 1 -
II.	Agradecimientos.....	- 2 -
III.	Resumen	- 3 -
IV.	Abstract	- 4 -
1.	Introducción:	- 7 -
2.	Justificación:	- 9 -
3.	CAPÍTULO I	- 10 -
3.1	Marco Teórico	- 10 -
3.2	Marco Legal	- 15 -
3.3	Conclusiones	- 18 -
4.	CAPÍTULO II.	- 19 -
4.1	Filosofía Organizacional	- 20 -
4.1.1	Misión	- 20 -
4.1.2	Valores Estratégicos	- 24 -
4.1.3	Objetivos	- 27 -
	Objetivos Específicos:.....	- 27 -
4.2	Diseño Organizacional	- 28 -
4.3	Tipología Empresarial	- 35 -
4.4	Subsistemas Relacionales.....	- 36 -
4.5	Aplicación de Directiva.....	- 37 -
4.6	Cultura Organizacional	42
4.6.1	Características de la Cultura Organizacional:	46
4.6.2	Tipos de Cultura Organizacional.....	48
4.7	Conclusiones:	50
5.	CAPÍTULO III.....	51
5.1	Introducción	55
5.2	Objetivos	55
5.3	Marco Normativo	55
5.4	Organigrama del Hostal de Primera Categoría Inca Real.	56
5.5	Definiciones	57
5.6	Descripción de funciones:	58
5.7	Conclusiones:	120
6.	CAPÍTULO IV	121

6.1	Introducción:	124
6.2	Objetivos:	124
6.3	Marco Normativo:	125
6.4	Áreas de trabajo del Manual de Procedimientos	125
6.5	Definiciones	126
6.6	Diagrama Interfuncional de Procesos.....	127
6.6.1	ÁREA DE ALOJAMIENTO.....	128
6.6.2	ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	138
6.6.3	ÁREA ADMINISTRATIVA	141
6.6.4	CUATRO ÁREAS GENERALES	145
6.7	Conclusiones	155
7	CONCLUSIONES	156
8	RECOMENDACIONES	158
9	BIBLIOGRAFÍA.....	159
10	ANEXOS.....	161

1. Introducción:

Hoy en día, la actividad turística es una de las principales fuentes de ingreso económico del Ecuador, además de ser una actividad que moviliza a personas a conocer lugares ya sea por su historia, gastronomía, cultura, entre otros. El Ecuador es uno de los países en Sudamérica para visitar más predilectos por los extranjeros, ya que posee lugares ideales en los que se viven experiencias únicas; esto hace que el país posea infraestructura adecuada, para brindar óptima calidad en sus servicios y experiencias distintas e ideales.

Una de las ciudades más visitadas en el país es Cuenca, declarada el 1999 Patrimonio Cultural de la Humanidad; la misma posee un auge turístico notorio, y conserva varios factores que hacen de la misma, uno de los destinos más visitados del país. Varias revistas internacionales han posicionado como uno de los lugares de vivienda para extranjeros, no solo por su belleza, sino por la calidez de su gente que se capacita para brindar acogida de turistas nacionales e internacionales.

Sin duda, gran parte de las empresas turísticas no manejan correctamente sus recursos estratégicos. La calidad en la prestación de servicios es el punto más importante, por ello propietarios deben estar al tanto de la importancia de un personal calificado al periodo de contratar. Esto lleva a que exista una deficiencia de calidad al momento de brindar un servicio en los establecimientos turísticos, llevando a que turistas no obtengan las expectativas esperadas. Por ello es la importancia del personal calificado, ya que empleadores como trabajadores serán los mayores beneficiarios, ahorrarán recursos y dinero, y turistas obtendrán la experiencia esperada.

La investigación próxima a realizarse se llevará a cabo en la ciudad de Cuenca, en la Hostal de primera categoría Inca Real, ubicado en el centro de la ciudad. Dicha investigación nació ya que se encontró carencia en el manejo de los recursos humanos del establecimiento. A lo largo de su funcionamiento este establecimiento turístico no ha poseído una organización eficiente al momento de contratar y manejar el personal. Entre las principales variables que se identificó, que dicha empresa no cuenta con un manual interno, es necesario brindar capacitaciones continuas al personal y finalmente, reforzar la comunicación efectiva por medio de documentos administrativos propuestos con antelación.

Para dicha investigación se aplicará la metodología dual, de campo y bibliográfica, que ayudará a observar el estado actual del establecimiento; con el uso de entrevistas personales a cada uno de trabajadores, se conocerá las distintas variables de inconformidad; de igual manera, a través de la división por áreas, se podrá establecer los perfiles profesionales y el manual de procedimientos adecuados para el hostal.

La razón principal por la cual se profundiza en el área de talento humano, ya que necesario reforzar las técnicas de manejo con el personal que labora, ya que sin ellos el desenvolvimiento no traerá óptimos resultados tanto para la empresa como para los clientes. Por otra parte, los establecimientos deben manejar estándares de calidad y normas internas, con las cuales será más factible el manejo y control de tareas y responsabilidades. .

Es por ello que se propone establecer un manual de funciones y de procedimientos, para que de esta manera su servicio se convierta de óptima calidad y llegue a posicionarse como el mejor dentro de la ciudad, ya que es una de los hostales iconos de la ciudad de Cuenca. Con dicha investigación, se busca que el Hostal Inca Real lleve un adecuado manejo en las distintas áreas, para que de esta manera el recurso humano de la empresa opere adecuadamente y sepa con exactitud las tareas que deben ejecutar.

2. Justificación:

Uno de los hostales de primera categoría de renombre, ubicados en el centro histórico de la ciudad de Cuenca, es el Hostal Inca Real. El mismo cuenta con adecuadas instalaciones que hacen al turista vivir una experiencia única e inolvidable, pero lamentablemente es necesario reforzar instructivos para que de esta manera, el personal se desenvuelva de la mejor manera. Parte de su personal no cuenta con formación profesional para estar a cargo del puesto, lo cual incrementa el factor de improductividad; a más de ello, no cuentan con un manual en el cual se especifique las actividades y responsabilidades de cada cargo. Por ello se considera necesario la creación e implementación de un manual de funciones y procedimientos para el personal del Hostal Inca Real, ya que será una guía para que se desenvuelvan de manera eficiente en el cargo correspondiente.

3. CAPÍTULO 1

Introducción

En el siguiente capítulo se describe cómo nace el establecimiento próximo a analizarse, recalando puntos fundamentales que son necesarios para el desarrollo de dicha investigación; de igual manera, se señalan las leyes y normas ecuatorianas básicas para el funcionamiento adecuado del establecimiento, para así, evitar inconvenientes o problemas que se puedan suscitar.

3.1 Marco Teórico

El término *turismo* se remonta años atrás, ya que personas se trasladaban de un lugar a otro por varios motivos. El significado de la palabra *turista* ha variado con el pasar de los años, para tener claro se indica que es “Toda aquella persona que viaja libremente por distintos motivos (placer, negocios, religión, visitas familiares, etc.), y pasa como mínimo una noche fuera de su lugar habitual de residencia”. (Hugo Quiroga Capovilla 24)

La definición moderna formulada por la Organización Mundial de Turismo, señala al término turismo como ...“actividades de personas que viajan a lugares fuera de su medio normal, y permanecen en ellos, durante un periodo no superior a un año consecutivo por motivos de ocio, negocios u otros propósitos”. (OMT)

La actividad del turismo es tan antigua como el hombre, ya que nace con la necesidad de trasladarse de un lugar a otro en busca de recursos. De esa necesidad del hombre, de vivir una experiencia distinta de su lugar habitual, surge la actividad turística, que se desarrolla como una forma de esparcimiento frente a lo nuevo y lo desconocido. Surgen dos corrientes en la época medieval; la primera se desarrolla en Europa, ligada a un fenómeno cultural y educativo llamado “Gran Tour”. El mismo iba dirigido plenamente a una índole educativa, ya que familias adineradas enviaban a sus hijos a conocer los lugares culturales más importantes y reconocidos de la época.

La segunda corriente empieza cuando la cuando la clase media dispone de tiempo y dinero para movilizarse; es ahí cuando surgen los balnearios como un “destino

turístico”. A pesar de que muchas personas visitaban estos lugares para recibir tratamiento médico, muchos acuden ya que se convierte en un estilo de vida.

La hotelería nace hace muchos años atrás, las primeras civilizaciones neolíticas se desplazaban por fines comerciales, ya que querían obtener alimentos y recursos que eran inexistentes en su entorno habitual. La imposibilidad de regresar a casa de los viajeros durante varios días o semanas, les obligaban a pernoctar las noches en establecimientos de hospedaje.

Posteriormente aparecen las posadas que eran lugares ubicados en carreteras o zonas de paso que ofrecían posada, pero carecía de higiene y comodidad. Se define posada como ...“lugar donde no solo se atendía al viajero, también se daba cobijo y comida a los animales que lo transportaban. Además fueron los primeros establecimientos que dieron servicios adicionales, ya que comúnmente tenían herrerías y otros talleres de oficios afines, que se ocupaban de la reparación de los desperfectos que se producían durante el viaje”... (Hugo Quiroga Capovilla 27). Con el transcurso del tiempo, las posadas evolucionan; empiezan a ofrecer cuartos que se compartían entre varias personas, sin ninguna privacidad e higiene.

Con el transcurso de los años, los motivos de viaje fueron diversos, los romanos de clase alta viajaban a Egipto y Grecia, con fines recreativos; en estos lugares existían establecimientos de hospedaje y balnearios de aguas térmicas, posteriormente con la caída del imperio romano, las vías se vuelven peligrosas por lo que muchas de las personas dejan de viajar por placer.

Durante el siglo XII, con la aparición de la nueva clase social, la burguesía, formada por artesanos, el comercio se vuelve una de las actividades importantes. Los mismos se trasladan a distintos lugares de Europa por lo que era necesario infraestructura hotelera que facilite dicho desplazamiento.

A mediados del siglo VIII, surgen las primeras órdenes religiosas cristianas, en las cuales proporcionaban hospedaje y alimentación a viajeros. Por los servicios brindados únicamente se contribuía con una limosna de acuerdo a cada una de las posibilidades de los viajeros.

Posteriormente, en el periodo renacentista, época del desarrollo de la ciencia, las artes, el comercio, se genera un nuevo sentido de gusto enfocado en la elegancia, la comodidad, gastronomía, entre otros. Es aquí, en donde personas de clase alta y personas ilustres de Europa viajan y se hospedaban en estos establecimientos, principalmente por motivos de ocio. Las necesidades de este tipo de turista, lleva a mejorar intensamente el servicio de calidad.

Con varios cambios que se dan con el pasar de los años, la hotelería cambia notablemente por distintos factores tales como: el desarrollo económico y las distintas necesidades de los viajeros. Con ello aparecen los hostales; se define como: “Establecimiento público de categoría inferior al hotel, en el que se hospeda a los huéspedes que pagan por su alojamiento, por la comida y otros servicios.” (México).

En el año de 1912 se crea el primer hostel en el castillo de Altena, Alemania, creado por Richard Schirrmann. Este fue especialmente para jóvenes, pero en los años 60 y 70 se desplazan personas de distintas edades, y estos eran escogidos por su accesible precio. El concepto de hostel ha cambiado con el pasar del tiempo, adaptándose a las condiciones y hoy en día, los mismos reciben a personas de todas las edades y en los lugares se brinda servicio óptimo con precios asequibles.

La evolución hotelera en el Ecuador ha sido trascendental. Todo comenzó con los conocidos “Tambos” en la sierra, principalmente en el norte del país, en el que se hospedaban comerciantes del país que pernoctaban por una noche para continuar su viaje al siguiente día. En el Ecuador, las posadas nacen con el ferrocarril, ya que trabajadores descansaban por las noches. Estas posadas eran caracterizadas por adecuaciones rústicas formadas por cuartos largos, los cuales no contaban con servicios sanitarios. Al finalizar la Primera Guerra Mundial, el Ecuador recobra equilibrio económico, sin embargo la hotelería ecuatoriana no se desarrolla notablemente.

En la década de los setenta, con el boom petrolero, permite un desarrollo económico, mejoran las vías de comunicación, se dinamiza el comercio y la industria, promocionando las riquezas naturales. Con esto, se produjo un gran dinamismo, lo que llevo a que se den migraciones internas y provocó el crecimiento urbanístico de las

ciudades más importantes del país. Con esta nueva visión, empresas de índole privado comienzan a invertir sus bienes en el turismo, ya que se convierte en un negocio rentable dedicado principalmente a turistas extranjeros. Esto lleva a que en el país se invierta en infraestructura hotelera, en la cual se junta capital nacional y extranjero para la creación de estos establecimientos y prolifera la creación no solo de hoteles, sino también de hostales y pensiones.

En el Ecuador existen un sinnúmero de variedades de hostales, ya que gran parte de turistas que se recibe anualmente, son extranjeros que buscan vivir una experiencia única, acogedora, sintiéndose como en casa. El ministerio de turismo, quien es encargado de categorizar los servicios turísticos en el país, divide a los hostales en tres categorías, las cuales dependerán de los servicios y calidad que ofrecen los mismos. Como señalamos posteriormente, en el Ecuador no se cumple a cabalidad la categorización antes mencionada. Gran parte de los propietarios de establecimientos turísticos no cumplen con los servicios, ni mucho menos la calidad que se debería brindar.

El siguiente trabajo de investigación a realizarse será para el Hostal de primera categoría “Inca Real,” el cual se encuentra establecido en el “Catastro de Establecimientos Turísticos del Azuay”, año 2014 como: Hostal de Primera Categoría; sin embargo, propietarios han categorizado el establecimiento como “Hotel.” Uno de los inconvenientes es que no existe el manejo adecuado por parte del ministerio, encargado de verificar que los establecimientos turísticos se manejen apropiadamente, por ello es que este tipo de casos sucede sin control alguno.

El Hostal Inca Real se encuentra ubicado en la calle General Torres 8-40 entre Sucre y Bolívar, en el centro histórico de la ciudad de Cuenca, situado en una casa de estilo republicano construida en los primeros años del siglo XIX. La misma fue restaurada en el año de 1991. En esta casa habitaron grandes personalidades de la ciudad, y en el año de 1974 comenzó a pertenecer a la familia Sarmiento, quienes con el pasar de los años, decidieron adecuarla para crear un establecimiento turístico, que hasta hoy en día es de gran prestigio en la ciudad.

El Hostal tiene aproximadamente veinte de años de funcionamiento, sus adecuaciones hicieron que reciba el premio otorgado por el Municipio de Cuenca “José María Vargas”, el cual se concede cada año por la mejor renovación arquitectónica. Sin lugar a duda, propietarios han sabido preservar y mantener el patrimonio de la ciudad de Cuenca, por ello el lugar es un sitio que conserva la identidad propia de la ciudad.

La casa cuenta con tres patios y alrededor de los mismos, se encuentra veinte y cinco habitaciones, las cuales se brinda el servicio de hospedaje. Como uno de los servicios complementarios que el Hostal brinda desde el año 2005 es el restaurante “Akellarre” especializado en comida española, el cual ofrece dos ambientes acompañados con una variedad de platos y vinos. Entre otro de sus servicios complementarios se encuentra un Business Center, con capacidad para 100 personas; en el mismo se realiza todo tipo de eventos tales como: Briefings, lanzamientos de productos, convenciones, entre otros.

El Hostal Inca Real se ha posicionado como uno de los mejores en la ciudad de Cuenca, ya que cuenta con un plan de marketing que fue analizado para su tipo de clientes. El mismo, se ha enfocado en el análisis de una serie de variables dirigidas tanto a la empresa en sí, como a sus clientes y competencia. Uno de sus puntos fuertes es la publicidad que manejan en las redes sociales y la página del mismo, ya que por medio de los mismos se pueden realizar reservaciones, conocer de sus productos y promociones que ofrecen por temporadas.

Uno de los puntos indispensables es la realización e implementación de un organigrama lineal y circular; se considera que para la empresa sería más factible el manejo de un organigrama circular, ya que esta estructura es más igualitaria, pues prima el trabajo en equipo. De esta manera el personal se encontrará dividido por áreas de trabajo, lo cual facilitará el trabajo en equipo y la adecuada realización de las tareas.

Como mencionamos anteriormente, si bien cada trabajador conoce los oficios que deben realizar y las disposiciones que deben cumplir, el establecimiento no posee un manual de funciones y procedimientos. Las tareas son supervisadas; sin embargo al momento de una evaluación, se considera que las valoraciones serían más eficaces teniendo el soporte de un documento que especifique lo que cada uno de los integrantes

del equipo debe realizar. Por ello, el siguiente trabajo de investigación a realizarse se basará en el análisis del talento humano que forma parte de la empresa; posteriormente, con ello se realizará dichos manuales para el Hostal Inca Real.

3.2 Marco Legal

Las siguientes leyes y normas han sido establecidas por el estado ecuatoriano, para que con se lleve el debido control y seguridad en la actividad turística; de igual manera, para establecer estándares de calidad, con los cuales, los hostales de primera categoría cumplan a cabalidad lo señalado anteriormente.

Es necesario recalcar, que el Hostal Inca Real se encuentra categorizado bajo la Ley Ecuatoriana como: “Hostal de Primera categoría”. Sin embargo, propietarios han dado a conocer el establecimiento como “Hotel”, incumpliendo las leyes establecidas. Esto se da, porque no existe un seguimiento continuo, no solo en dicho establecimiento, sino en todos los señalados por el “Catastro de Establecimientos Turísticos del Azuay”, 2014.

La Ley Orgánica de Turismo con el decreto No. 2002-97 es la encargada de determinar el marco legal, que regirá para el desarrollo del turismo en el país; podemos encontrar leyes, en las cuales las personas que realizan la actividad turística, tienen el deber de cumplir. A continuación se analizará dicha Ley, recalcando los artículos necesarios dentro de la actividad turística.

El artículo tres de la “Ley Orgánica de Turismo del Ecuador”, considera como uno de sus principios: ...“el fomento de la infraestructura nacional y el mejoramiento de los servicios públicos para satisfacer las necesidades del turista”... Esto quiere decir que el gobierno busca la inversión pública o privada, para recibir al turista en las mejores condiciones en el momento de su estadía, ofreciendo todos los servicios necesarios y adecuados.

En el artículo cuatro se plantea sobre cómo promover la capacitación técnica y profesional de quienes ejercen legamente la actividad turística. Las personas que

trabajan en turismo deben poseer un nivel de preparación, ya sea por capacitaciones o por estudios de tercer nivel, ya que es necesario conocimientos previos para realizar dichos labores.

El artículo cinco se expone quiénes puede ejercer el turismo, ya sea una persona natural o jurídica que brinda prestación remunerada de modo habitual, como es en el sector de alojamiento. El Hostal Inca Real presta servicios de hospedaje y posee un personal que recibe remuneración por el trabajo realizado; esto quiere decir que está cumpliendo con las leyes establecidas por el estado para poder ejercer su labor, además de su licencia de funcionamiento, contratos de trabajo que maneja bajo las normas técnicas y de calidad.

El Ministerio de Turismo es el encargado de establecer previamente la categorización oficial, vinculada con el turismo. Estas normas serán evaluadas con estándares internacionales, y para ello se expedirán normas para cada una de las actividades, especificando su categoría.

Los siguientes, son reglamentos implantados por el Ministerio de Turismo, para determinar las estrellas que son: de 1 a 3 estrellas plateadas para hostales, teniendo en cuenta que las 3 estrellas es el nivel más alto y 1 el más bajo. La categorización de estas estrellas varía según los servicios ofrecidos y características de las instalaciones.

Hostal de primera categoría es...“un establecimiento que deben ofrecer el servicio de alojamiento con o sin comedor u otros servicios adicionales con un mínimo de habitaciones”... (Hugo Quiroga Capovilla 48)

A más de ello, todo establecimiento debe cumplir con las normas comunes de condiciones sanitarias, para así garantizar la salubridad de dichos establecimientos. Además, se debe proporcionar agua potable, electricidad, sistema contra incendios y cumplir todas las normas y estándares que un hostal de primera categoría requiere para su funcionamiento especificado en la “Ley de Turismo del Ecuador”.

A continuación se analiza la “Constitución de la República del Ecuador”, señalando los artículos necesarios para ejercer la actividad turística. En el artículo veinte y tres, numeral tres, plantea la prohibición total y discrimen a los extranjeros o a cualquier grupo humano en actividades turísticas, principalmente en lo que concierne a tarifas, tasas, o cualquier tipo de servicio. Esto quiere decir que el Ministerio se

encuentra en constante control de las tarifas que se instituyen en los establecimientos turísticos, sobre todo de alojamiento para que no se dé un abuso de las mismas.

El artículo cuarenta y cuatro, determina que empresarios que vendan servicios turísticos, detallados en las leyes civilmente responsable por los eventuales daños que cause a quien los utilice. Así mismo, es responsable por los actos de negligencia de sus empleados, en el ejercicio de sus funciones vinculadas con la empresa que presta el servicio. En caso de que suceda un inconveniente con los clientes o uno de los trabajadores, la empresa será la encargada de resolverlo, o de tal manera se aplicará una sanción por los encargados que realicen la auditoría.

El artículo cuarenta y cinco de la Constitución de la República, señala que existirá resarcimiento de daños y perjuicios en caso de que el empresario brinde un servicio de calidad inferior a la que corresponda su categoría. Se considera que se debe vender lo que verdaderamente posee un establecimiento, publicidad digital o folletería, para que así vean la realidad y el estado del producto antes de adquirirlo.

El Código de Trabajo, regulado por el Ministerio de Relaciones Laborales, es el encargado de manejar las relaciones laborales entre empresario y empleador. A más de ello, es la entidad que manda, permite y prohíbe un conjunto de normas; regula las relaciones laborales, ordena la producción, servicios y garantiza protección al trabajador.

Es importante recalcar que el trabajador es una persona natural, que presta servicios lícitos bajo remuneración; por otro lado, el empleador es persona natural o jurídica que brinda el servicio bajo subordinación. Es importante señalar que tanto empleador como trabajador, recibe dinero por prestar servicios laborales.

Para la prestación de servicios, es de indispensable un contrato individual, que es el elemento principal para la relación laboral. El mismo, se genera a través de la contratación que determina las funciones, objetivos, remuneración, vacaciones, utilidades y consecuencias del trabajo; por ello es importante definir de forma expresa y clara las condiciones de la relación laboral, para así evitar inconvenientes. Se tratarán temas tales como: beneficios, salario, duración del contrato, la manera en la que se ejecutará el trabajo y horas de trabajo.

Entre las obligaciones del trabajador se encuentran definidas: la prestación del trabajo, obligaciones éticas/jurídicas, obediencia y fidelidad. Por otra parte se especifican obligaciones del empleador que son: protección, asistencia, respeto, para así poder trabajar de una manera organizada dentro del establecimiento.

Es preciso verificar el “Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo”, decreto realizado en el 2002 por el Presidente Lucio Gutiérrez Borúa, Ley número 97. El mismo, establece instrumentos y procedimientos para establecimientos que su actividad esté relacionada directamente con el turismo. En el ámbito de alojamiento, citado en el artículo 42 de las actividades del turismo, indica que se entiende como alojamiento turístico ... “el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar los servicios de hospedaje no permanente, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios, mediante contrato de hospedaje”... La entidad encargada de supervisar que las leyes se estén cumpliendo es el Ministerio de Turismo. Según lo establecido por la ley, si una persona natural presta servicios de alojamiento, debe poseer todo lo necesario y ejecutar un contrato al vender los servicios que se ofrece. Así, se garantizará legalmente la compra y venta del producto, bajo las normas que impone el gobierno.

3.3 Conclusiones

Es necesario conocer los antecedentes y manera de funcionamiento del establecimiento, para conocer los hechos que llevaron a dicha investigación. Con la información obtenida, se analizará lo obtenido, y así se realizará lo propuesto anteriormente.

Actualmente todas las leyes que posee el Ecuador, deben actualizarse constantemente, ya que los estándares de calidad cambian a la par con las exigencias de los turistas. Es de vital importancia, que empresas turísticas conozcan a cabalidad las normas y leyes que deben cumplir, para que de esta manera se evite cualquier inconveniente.

4. CAPÍTULO II.

REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

Introducción

Como es conocido, la organización del talento humano dentro de un establecimiento es el punto clave, ya que genera valor para inversores, clientes y empleados; a más de ello, compromete a empleador y trabajadores al trabajo eficiente y eficaz en equipo. Por ello, uno de los objetivos principales dentro del talento humano es establecer compromiso con el personal, crear valor sin reducir costos, y primordialmente que trabajadores sean competitivos adecuándose al contexto actual y situacional de la empresa.

El Hostal de primera categoría “Inca Real” se encuentra posicionado en la ciudad de Cuenca como uno de los mejores en cuanto a la infraestructura, calidad y servicios; a que lleva prestando sus servicios de alojamiento turístico en la ciudad durante 22 años, demostrando profesionalismo, trabajo en equipo y calidad en el servicio; sería conveniente reforzar ciertos puntos clave para el correcto desenvolvimiento del talento humano dentro de la empresa; para ello se realizó un análisis mediante entrevistas personales a cada uno de los trabajadores para conocer a fondo sus funciones y los verdaderos motivos e inconvenientes, como los puntos positivos dentro de la empresa.

Una aproximación a priori de la administración del establecimiento se origina en la estructuración administrativa, ya que la empresa no cuenta con un organigrama para que se maneje claramente las distintas áreas de trabajo, así como con el establecimiento de un reglamento interno, lo cual dificulta notablemente ciertas normas, hábitos y valores fundamentales para el desenvolvimiento y manejo óptimo del cliente interno.

4.1 Filosofía Organizacional

Como se mencionó anteriormente, se realizaron entrevistas individuales, las cuales fueron de gran ayuda para el diagnóstico obtenido. En la evaluación se tomó en cuenta los siguientes temas: información personal, cadena de mando, equipo de trabajo, funciones que realiza, materiales de trabajo y puntos álgidos asociados a los puestos de trabajo al momento de ejecutar el trabajo.

A más de ello, se analizó la filosofía organizacional de la empresa; se evidenció que la misma cuenta con una visión y misión pero carece de valores y objetivos estratégicos. La misión y visión se encuentran publicados en la página web oficial del establecimiento: <http://www.hotelincareal.com.ec/es>.

4.1.1 Misión

La misión es una expresión del propósito de una organización. La realización de la misma es de vital importancia, ya que se utiliza como una guía para el personal conozca ciertos puntos tales como:

- El concepto de la organización,
- La naturaleza de la organización,
- La razón de su existencia.

Para el planteamiento de una nueva misión del establecimiento, es necesario citar la antes utilizada por los directivos del establecimiento y formular preguntas al personal para conocer cuánto conocen del Hostal en donde trabajan y así generar una idea concreta grupal de la razón de ser del negocio.

Misión Actual Del Hostal Inca Real

Somos una empresa familiar dedicada al turismo desde hace 20 años. Nos esforzamos por ofrecer servicios de primera calidad con profesionalismo y sensibilidad, conservando nuestra identidad y abriéndonos a propuestas innovadoras que mejoren la satisfacción de nuestros clientes para que su estadía en Cuenca sea una experiencia inolvidable.

Fundamentos

Las siguientes preguntas fueron desarrolladas para que todo el personal de la empresa responda. Las preguntas fueron elaboradas por las autoras. Con todas las respuestas obtenidas, se consiguieron los siguientes resultados:

- **¿En qué actividad se encuentra?**

Se encuentra en la actividad de alojamiento. Principalmente se ofrece a los turistas los servicios de hospedaje y alimentación (desayuno) en la ciudad de Cuenca. A más de ello, se cuenta con una sala de conferencias y recepciones.

- **¿A qué actividad se desea llegar?**

Se desea llegar a que se establezca la categoría correcta que es Hostal de Primera Categoría. Llegar a brindar un servicio personalizado para los huéspedes cumpliendo altos estándares de calidad en el servicio.

- **¿En qué actividad se podría estar?**

En la actividad de alojamiento. Lamentablemente, por falta de regulación el Hostal ocupa el nombre de “Hotel”, esto de cierta manera repercute en la categorización asignada por los estamentos legales; pero cumpliendo con la misión la actividad actual cumple satisfactoriamente con lo planteado por los directivos del establecimiento.

- **¿En qué actividad se debería estar?**

En un Hostal de primera categoría brindado el servicio de pernoctación y alimentación.

- **¿Por qué existe nuestra empresa?**

La empresa existe desde hace 20 años como un negocio familiar, que fue refaccionado para ser hostal y brindar el servicio de alojamiento en el centro histórico de la ciudad. Existe gracias al esfuerzo y constancia tanto de parte de la familia como de los trabajadores.

- **¿Para qué existe la empresa?**

Para brindar servicios de alojamiento complementando con alimentación y diferenciarnos por la calidad brindada en el servicio.

- **¿Cuáles son las características de diferenciación?**

Son varias tales como: su ubicación estratégica, ya que está en el centro de la ciudad; su decoración de estilo colonial y la calidad en el servicio al cliente.

- **¿Cuáles son los servicios ofertados?**

Alojamiento y alimentación. Se quiere llegar a potenciar el servicio de recepción de eventos.

- **¿Quiénes son y deben ser los clientes?**

Los turistas nacionales y extranjeros que deseen vivir una experiencia diferenciada.

- **¿Cuáles son los valores y deben ser importantes?**

Respeto, comodidad, calidad, cumplimiento, seguridad, fidelidad y compromiso.

- **Establecimiento de la nueva Misión**

Somos una empresa familiar dedicada al turismo por más de 20 años, ofreciendo a nuestros clientes todas las facilidades y atención personalizada para que su estadía sea única y placentera. Para ello, fomentaremos el crecimiento profesional de nuestros colaboradores; el desarrollo constante de liderazgo y lográndolo a través de un trabajo en equipo, con una planificación y organización adecuada. Por lo tanto nos comprometemos a operar un Hostal de Primera Categoría con resultados y beneficios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y cumplimiento de los objetivos planteados

- **Visión**

La visión representa la manera de cómo la alta dirección aspira que la organización sea vista en un futuro por clientes, accionistas, empleados y sociedad. Es un estado futuro deseable que pretende crear y sirve de guía para la toma de decisiones.

A continuación se cita la visión actual de la empresa, y posteriormente se expone la entrevista realizada al personal entre los días 5 al 9 de Junio del 2013, para proponer la instauración de una nueva visión.

Visión Actual De La Empresa

Posicionar a Hotel Inca Real dentro de la mente del público nacional y extranjero como una empresa proactiva, eficaz y rentable en relación costo-beneficio y que todos nuestros clientes puedan percibir un valor agregado a la hora de seleccionar nuestro Hotel en Cuenca.

Fundamentos

Las siguientes preguntas fueron elaboradas por las autoras para el establecimiento de la nueva visión para el negocio.

- **¿A dónde se aspira llegar y qué se desea alcanzar en un plazo determinado?**

En unos 5 años se desea llegar a ser una empresa símbolo de la ciudad, que nos encontremos en el top of mind de nuestros clientes que nos han visitado.

- **¿Cuál es la clave para el futuro de la organización?**

Seguir llevando acabo la labor del alojamiento, brindando un servicio personalizado y de calidad. A más de ello, crear alianzas estratégicas que nos direccionen a brindar un servicio único en la ciudad.

- **¿Qué contribución diferenciada se propone en el futuro?**

Se espera brindar capacitaciones tanto a empleador como a trabajadores para estar al día en las distintas técnicas y mejorar el servicio al cliente.

- **¿Cuáles serán sus principales maneras de destacarse con relación a la competencia?**

Consideramos que la manera viable de destacarse es brindando un servicio personalizado y de calidad.

- **¿Cuál es su posición frente a los valores exógenos?**

Adquirir la tecnología necesaria para poder brindar un servicio a nuestros clientes, pero más que nada para facilitar el trabajo a los trabajadores.

- **¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento y desarrollo?**

Buscamos crecer en el ámbito nacional. Otra manera es crear promociones en la página web para nuestros clientes internacionales.

- **¿Qué atractivos ofrecemos a quienes sean parte de nosotros?**

Principalmente la ubicación, buen ambiente y un servicio personalizado de calidad.

- **¿Qué valores estratégicos debería ser potenciado?**

Ética, responsabilidad, excelencia en la atención, preparación del personal y más que nada liderazgo para fortalecer el trabajo en equipo.

- **¿Cuáles son las actividades claves de la institución?**

Brindar los servicios de hospedaje y alimentación.

- **¿Cuál es la relación prospectiva de la empresa con la sociedad?**

Ser una empresa que preste servicios y que sean una fuente de trabajo para personas dedicadas al turismo; además de diferenciarnos por los servicios de alta calidad, brindando el ambiente de una ciudad llena de tradiciones como es Cuenca.

Establecimiento de la nueva Visión

Para el año 2019, el Hostal Inca Real será un negocio de alojamiento de primera categoría posicionado dentro de la mente del público nacional y extranjero, destacándose como una empresa proactiva, eficaz y de alta calidad en la ciudad de Cuenca.

4.1.2 Valores Estratégicos

Para señalar los valores significativos de la empresa, es preciso desarrollar el cuadro de “Matriz de los Valores Estratégicos,” que son las: convicciones, supuestos, hábitos, costumbres, fortalezas, destrezas, habilidades, tendencias, etc., que se efectúan dentro del establecimiento. Al tener claro los valores estratégicos, se procede a citar los valores y objetivos coherentes para el Hostal.

En el cuadro, se procederá a citar un listado de valores estratégicos importantes del Hostal. **NI** significa: **No Influyente** y **I**: Influyente. Dicha lista se utilizará como punto de partida para establecer hacia dónde se dirige la empresa y cuáles son los valores principales que se maneja dentro de ella.

MATRIZ DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS								
Dimensión	NI	1	2	3	4	5	I	Conceptualización
Respeto						X		Veneración, acatamiento que se hace a alguien.
Confianza				X				Esperanza firme que se tiene de alguien o algo.
Autenticidad			X					Acreditado de cierto y positivo por los caracteres, requisitos o circunstancias que en ello concurren..
Comodidad						X		Cosa necesaria para vivir a gusto y con descanso
Originalidad			X					Cualidad de original.
Experiencia		X						Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo
Calidad						X		Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permite juzgar su valor
Crecimiento				X				Acción y efecto de crecer
Desarrollo		X						Acción y efecto de desarrollar o desarrollarse.
Liderazgo				X				Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.
Profesionalismo					X			Cultivo o utilización de ciertas disciplinas, artes o deportes, como medio de lucro.
Entrega			X					Atención, interés, esfuerzo, etc., en apoyo de una o varias personas, una acción, un ideal.
Compromiso						X		pacto responsabilidad contraída
Fidelidad						X		Lealtad, observancia de la fe que alguien debe a otra persona.
Hospitalidad				X				Buena acogida y recibimiento que se hace a los extranjeros o visitantes.
Capital humano			X					Respeto hacia los integrantes
Sinceridad		X						Sencillez, veracidad, modo de expresarse libre de fingimiento.
Cumplimiento						X		Acción y efecto de cumplir o cumplirse.
Constancia			X					Sencillez, veracidad, modo de

								expresarse libre de fingimiento.
Seguridad						X		Cualidad de seguro.
Variación				X				Conjunto de cosas diversas.
Integridad		X						Cualidad de íntegro.
Tradicionalismo			X					Tendencia consistente en la adhesión a las ideas, normas o costumbres del pasado.
Tranquilidad				X				Cualidad de tranquilo, que da paz.
Excelencia				X				Superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo.
Elegancia					X			Cualidad de elegante, dotado de gracia, nobleza y sencillez.
Sofisticación			X					Acción y efecto de sofisticar.
Cortesía				X				Demostración o acto con que se manifiesta la atención, respeto o afecto que tiene alguien a otra persona.

Elaborado por: las autoras

Establecimiento de los Valores Estratégicos Empresariales

De acuerdo a los valores proporcionados por el Hostal de primera categoría Inca Real, y dada la estimación respectiva, se escogieron siete valores primordiales, que serán citados con su debida definición a continuación:

Núm.	Valor	Definición
1	Respeto	Se pretende que tanto capital humano como clientes se manifieste el respeto necesario.
2	Comodidad	Se aspira que el huésped tenga una experiencia única brindándole todos los servicios necesarios para su comodidad
3	Calidad	El establecimiento brinda un servicio único con las características necesarias para ser de calidad.
4	Cumplimiento	Se da el producto ofertado con anterioridad a los clientes
5	Seguridad	Se busca dar la seguridad necesaria para que el huésped se sienta seguro y tranquilo
6	Fidelidad	Se desea que nuestros clientes siempre nos tengan en su “top of mind” cuando regresen a la ciudad
7	Compromiso	Se busca tener compromiso con el cliente interno como externo para el mejor desenvolvimiento.

Elaborado por: las autoras

Llegar a un acuerdo de los valores estratégicos es dar un paso grande para la empresa. Es importante señalar que los valores de liderazgo y crecimiento son los menos elegidos por parte de empleador como trabajadores, ya que es necesario establecer metas a largo plazo. Es indispensable recalcar que los mismos son significativos para el correcto funcionamiento y se deberían tomar en cuenta en un futuro.

Estos valores son los propuestos por parte de las autoras:

Valores

- Dar importancia a la calidad de servicio más que a la rentabilidad
- Dedicación esmerada a satisfacer y exceder constantemente las experiencias de nuestros clientes.
- Creer en nuestro capital humano
- Promover la cultura de trabajo en equipo
- Apoyar la innovación y la creatividad creando nuevos productos y servicios

4.1.3 Objetivos

El objetivo principal de nuestro establecimiento es lograr posicionamiento nacional e internacional, ya que nos destacamos por la excelencia de nuestros servicios de alta calidad en la mejor zona de la ciudad de Cuenca.

Objetivos Específicos:

- Reclutar talento humano adecuado para garantizar un buen servicio.
- Brindar un servicio de calidad y personalizado para convertirnos en la preferencia del cliente.
- Mantener alianzas estratégicas con Agencias de Viajes y otros establecimientos hoteleros.
- Ofrecer servicios y productos de alta calidad.
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Obtener rentabilidad.

4.2 Diseño Organizacional

El Hostal cuenta con 12 trabajadores quienes cumplen con distintos horarios de trabajo. Tras haber realizado las entrevistas personales en el establecimiento, tanto a mandos operativos como mandos altos, entre el ocho de mayo al 3 de junio del 2013. El modelo de las entrevistas realizadas fueron las siguientes:

Modelo De Entrevista Para Mandos Operativos

Nombre y Apellidos:			
Edad:	Sexo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estado Civil:			Localidad:
Idiomas:			
Profesión/Nivel académico(estudios que ha realizado con anterioridad)			
Experiencia: Tipo:	# Años:		<input type="checkbox"/>
Capacitación Especial: Tipo	# Años:		<input type="checkbox"/>
Denominación de Puesto:			
Área de Trabajo:	Recepción <input type="checkbox"/> Botones <input type="checkbox"/> Mucamas <input type="checkbox"/> Cocina <input type="checkbox"/> Limpieza <input type="checkbox"/>	Turnos: Mañana <input type="checkbox"/> Tarde <input type="checkbox"/> Noche <input type="checkbox"/>	
Nombre del supervisor:			
Cargo del superior:			
Frecuencia de la supervisión: (Cuantas veces debe hablar con el supervisor para tomar una decisión o determinar el curso de una acción)	Con frecuencia <input type="checkbox"/> En Ocasiones <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>		

<p>Funciones y responsabilidades:(describa con sus palabras sus principales obligaciones)</p>			
<p>Trabajo que desempeña: (describa su trabajo de forma descendente de la más importante hasta la menos frecuente.)</p>			<p># Horas:</p>
<p>¿Maneja un manual de funciones dentro de la empresa?</p>	<p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>	<p>¿Cuenta con un manual de procedimientos dentro de la empresa?</p>	<p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
<p>Equipo:(enumere el quipo, maquinas, herramientas que utiliza al momento de realizar sus labores)</p>	<p>Horas por semana de uso:</p>		
<p>Contactos:(con quien está en contacto del personal frecuentemente)</p>			
<p>Condiciones laborales:(Describa las condiciones como trabaja y además agregue lo que le desagrada)</p>			
<p>Información Adicional: (Incluya toda información adicional que considere importante y que no esté incluida en alguno de los puntos anteriores)</p>			
<p>Observaciones:</p>			
<p>Firma del mando operativo:</p>	<p>Fecha:</p>		

Elaborado por: Las Autoras

Modelo De Entrevista Para Mando Alto

Nombre y Apellidos:			
Edad:	Sexo:		
Estado Civil:		Localidad:	
Idiomas:			
Profesión/Nivel académico (estudios que ha realizado con anterioridad)			
Experiencia: Tipo:		# Años:	
Capacitación Especial: Tipo		# Años:	
Denominación de Puesto:			
Área de Trabajo:	Recepción <input type="checkbox"/> Botones <input type="checkbox"/> Mucamas <input type="checkbox"/> Cocina <input type="checkbox"/> Limpieza <input type="checkbox"/>	Turnos: Mañana <input type="checkbox"/> Tarde <input type="checkbox"/> Noche <input type="checkbox"/>	
Frecuencia de la supervisión: (Con qué frecuencia realiza supervisión a los trabajadores)	Con frecuencia En Ocasiones Rara vez Nunca	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Funciones y responsabilidades: (describa con sus palabras sus principales obligaciones)			
Trabajo que desempeña: (describa su trabajo de forma descendente de la más importante hasta la menos frecuente.)		# Horas:	
¿Maneja un manual de funciones dentro de la	SI <input type="checkbox"/>	¿Cuenta con un manual de	SI <input type="checkbox"/>

empresa?	NO <input type="checkbox"/>	procedimientos dentro de la empresa?	NO <input type="checkbox"/>
Equipo: (enumere el quipo, maquinas, herramientas que utiliza al momento de realizar sus labores)		Horas por semana de uso:	
Contactos: (existe contacto permanente con el personal)			
Condiciones laborales: (Describa las condiciones como trabaja y además agregue lo que le desagrada)			
¿Considera la necesidad de re direccional el proceso de selección de personal?			
¿Considera la necesidad de implementar un manual de funciones y procedimientos dentro de la empresa?			
Información Adicional: (Incluya toda información adicional que considere importante y que no esté incluida en alguno de los puntos anteriores)			
Observaciones:			
Firma del mando alto:		Fecha:	

Elaborado por: Las Autoras

Modelo De Entrevista Para Empleador De Virtudes y Defectos Del Desempeño

PRINCIPALES VIRTUDES Y DEFECTOS DEL DESEMPEÑO		
Habilidad para planificar: Grado en que la persona ocupa el puesto <ul style="list-style-type: none"> • Evaluó y estableció para el área de resultados • Diseño planes realistas, a corto y largo plazo • Formulo calendarios factibles • Anticipo posibles problemas y obstáculos para alcanzar los resultados requeridos 	Código de Calificación	Marque
	1	Excede ampliamente
	4	Por lo general, cumple los requisitos
	3	Cumple cabalmente los requisitos
	2	Por lo general, supera los requisitos
	5	No cumple con los requisitos
Comentarios		
Habilidad para organizar: Grado en que la persona ocupa el puesto: <ul style="list-style-type: none"> • Agrupó las actividades para el aprovechamiento óptimo del personal y los recursos materiales a efecto de alcanzar las metas <ul style="list-style-type: none"> • Definió con claridad las responsabilidades y los límites de autoridad de los subordinados • Redujo al mínimo la confusión y las deficiencias en las operaciones del trabajo 	Código de Calificaciones	Marque
	3	Cumple cabalmente con los requisitos
	2	Por lo general supera con los requisitos
	5	No cumple con los requisitos
	1	Excede ampliamente los requisitos
	4	Por lo general cumple con requisitos
Comentarios		
Habilidad para controlar: en que la persona ocupa el puesto: <ul style="list-style-type: none"> • Estableció procedimientos adecuados para estar informado del avance alcanzado por los subordinados en su trabajo. • Identificó desviaciones en el avance 	Código de calificaciones:	Marque
	5	No cumple los requisitos
	4	Por lo general cumple los requisitos

hacia las metas del trabajo. • Ajustó las desviaciones en el trabajo para asegurarse de que las metas establecidas fueran cumplidas.	3	Cumple cabalmente los requisitos
	2	Por lo general supera los requisitos
	1	Supera ampliamente los requisitos
Comentarios		

Elaborado por: Las Autoras

Tras haber ejecutado las entrevistas se pudo denotar los siguientes puntos clave:

- Existe una comunicación efectiva entre el personal para la realización de tareas, solo hay que fortalecerlo manteniendo un ambiente de trabajo en equipo y colaboración constante.
- Todo el personal tiene conocimiento de sus funciones específicas que deben realizar en su trabajo diario. Siendo siempre necesaria la colaboración de todos los empleados para cubrir ciertos requerimientos en el desarrollo operativo de la empresa.
- Tan solo el 25% del personal cuenta con estudios de tercer nivel, el 50% realizó sus estudios hasta la secundaria, y finalmente el 25% restante terminó sus estudios en la primaria. Hay que tener en cuenta que hay personal que realizó estudios en el sector turístico, lo cual beneficia al desenvolvimiento de las actividades tanto dentro del Hostal como en el restaurante Akelarre; además el personal ha sido capacitado y tiene años de experiencia en el área de la hospitalidad, y permite que su desempeño sea óptimo y su experiencia profesional sea un soporte operativo y técnico real dentro del Hostal Inca Real.

- Quienes toman decisiones en la parte financiera y de inversión es la Gerente General y el dueño del Hostal de primera categoría Inca Real; adicionalmente el cumplimiento de su actividad y receptividad por parte de los trabajadores es notable.
- Una herramienta de desenvolvimiento y destreza organizacional eficiente es la capacitación continua, la misma que debería ser constante y asociada a los puestos de trabajo.
- Los años de experiencia en el mercado de la empresa familiar y su afinidad con varios negocios asociados con el área de hospitalidad y atención al cliente, permiten manejar un portafolio de productos conexos que permitan generar alianzas estratégicas y ventajas competitivas que podrían ser aprovechadas por el alta dirección.
- El ambiente de trabajo evidenciado en el establecimiento de alojamiento es evidente y se convierte en una fortaleza organizacional favorable para el desarrollo del negocio.
- Un 75% del personal posee experiencia laboral previa en el área de turismo, lo que ha facilitado el manejo de sus funciones y cumplimiento de las tareas que deben desempeñar; adicionalmente dicha experiencia ha favorecido a la resolución de problemas que se susciten en el momento.
- El personal del Hostal posee un bajo porcentaje de rotación de puestos, gran parte de los trabajadores prestan sus servicios por años en la empresa, ya que comentan que el ambiente de trabajo es óptimo; lo cual genera un ambiente de estabilidad laboral interna y una buena reputación corporativa.
- El 100% del personal del área de recepción cuenta con un segundo idioma, lo cual facilita la comunicación con turistas extranjeros.

4.3 Tipología Empresarial

El Hostal Inca Real es una empresa que se desarrolla dentro del subsector turístico de alojamiento. Se encuentra ubicado en el centro histórico de la ciudad de Cuenca, en las calles General Torres 8-40 entre Sucre y Bolívar.

La empresa se encuentra en un nicho de segmento, ya que la prestación de servicios de hospedaje tiene un desarrollo sustentable en la ciudad de Cuenca, por lo cual su periodo temporal lo coloca como un prestador de servicios diferenciador que cuenta con 12 trabajadores. La empresa ha pertenecido familia Sarmiento, quienes han llevado, con trabajo y esfuerzo constante, al establecimiento a ser uno de los más prestigiosos tras 22 años de funcionamiento, categorizada como una pequeña empresa.

Su actividad económica se encuadra dentro del sector terciario, ya que brindan servicios de alojamiento y alimentación. El escenario de desarrollo geográfico actual del “Hostal Inca Real” es de tipo local, puesto que su centro de influencia directa es la ciudad de Cuenca; sin olvidarse de las alianzas estratégicas activas con intermediarios turísticos que son parte del portafolio de proveedores de servicios y generadores de visitación. La formación jurídica del establecimiento corresponde a una personería jurídica real reconocida por los establecimientos públicos y los estamentos de control y regularización de la actividad turística.

La relación con sus clientes es dual: directa y a través de intermediarios. La empresa posee una página web (www.incareal.com.ec) en la cual se encuentra información general, fotos y en donde se puede realizar reservas online. A más de ello, manejan redes sociales (Facebook y Twitter) que son el puntal fundamental para poder realizar actividades de marketing electrónico; se encuentran registrados en “Trip Advisor,” una de las principales páginas dentro del sector turístico. Cuenta de igual manera con asociatividad en línea (trabajo a través de un multicanal de promoción) con: www.booking.com y www.reservas.com.ec quienes reciben una comisión por las ventas generadas.

Hostal “Inca Real”, es un establecimiento que cuenta con empresas asociadas como es el caso de Dos Chorreras, lo cual permite generar una ventaja de posicionamiento asociativo dentro del subsector turístico de alojamiento.

DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	
VARIABLES	Hostal Inca Real
Tamaño	
Pequeña empresa	X
Actividad	
Sector terciario	X
Ámbito Geográfico	
Local	X
Forma Jurídica	
Personería Jurídica	X
Subsectores Productivos	
Alojamiento	X
Proceso de Transformación	
Productora de servicios	X
Relación con el cliente	
Directa	X
Indirecta	X
Grado de Integración	
Individuales	X
Subsistema Relacionado	
Jerárquico	X
Artificial	X
Aplicación directiva	
Funcional	X
Estructura Organizacional	
Vertical	X
Funcional	X

Elaborado por: Las Autoras

4.4 Subsistemas Relacionales

El Hostal “Inca Real” se encuentra en un subsistema fronterizo, ya que él se relaciona directamente con sus clientes, por medio de su página web y distintas redes sociales además de agencias de viajes. Para que se dé un correcto equilibrio dinámico dentro de la organización será necesario usar el mecanismo de retro alimentación con cada jefe de área. Con esto, trabajadores resaltarán puntos positivos como negativos que se dio en el periodo de trabajo; con esto, se podrán reforzar ciertos puntos.

4.5 Aplicación de Directiva

Dentro del adecuado manejo del capital humano en toda empresa, un factor crítico de éxito a ser evidenciado es la utilización y aplicación de organigramas, ya que se instaura claramente áreas de trabajo, líneas de mando y jerarquías aplicativas a un entorno empresarial favorable. Desde la apertura del Hostal no se han elaborado organigramas (funcional o jerárquico), lo cual ha dificultado un poco el trabajo administrativo en el establecimiento, ya que no se encuentra determinado cuales son los mecanismos de funcionamiento operativo y administrativo acorde a la tipología empresarial del negocio de alojamiento. Es imperioso establecer dicha herramienta para cada área funcional y departamento de la empresa, coadyuvando a la consecución de los objetivos y metas organizacionales planteadas por la alta dirección.

Para el Hostal de Primera Categoría “Inca Real”, se ha realizado los dos tipos de organigramas, tanto el vertical como el funcional, ya que se considera necesario para un desarrollo óptimo de la organización. Sin embargo, se debe recalcar los beneficios de la utilización del organigrama circular en las empresas de servicio; tales como:

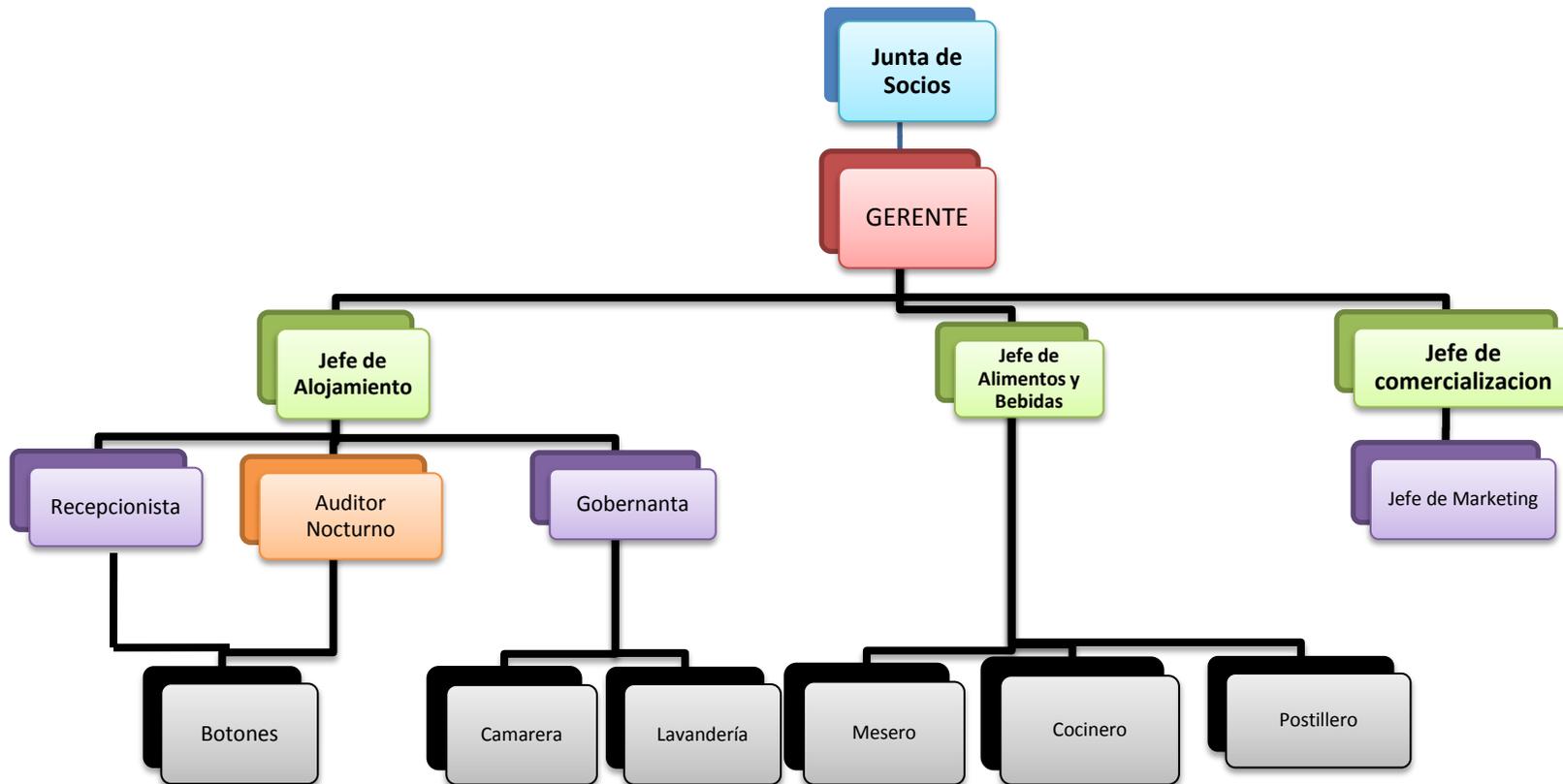
- En el caso del Área Gerencial, la cual se encuentra a cargo del funcionamiento operativo del Hostal, la utilización de ésta herramienta administrativa le permitirá descentralizar responsabilidades en el personal e identificar claramente las líneas de mando, determinación de responsabilidades, trabajo en equipo y multifuncionalidad, entre otras.
- Con la división por los distintos departamentos, quedará establecido qué papel deben desenvolver en la empresa. A más de esto, permite manejar un proceso de comunicación efectiva que se pueda evidenciar con la concreción de los objetivos y metas organizacionales.
- Los clientes o también conocidos como Stakeholders se localizan en el centro del organigrama, ya que ellos son fundamentales en el trabajo que realiza el personal y responden a los requerimientos actuales administrativos. En caso de que el

trabajador no pueda resolver algún inconveniente, se conocerá a quién se deben dirigir para solucionarlo.

Organigramas (Flujogramas Administrativos):

Organigrama Vertical: Esta estructura funcional, está basada en las jerarquías que existen en el establecimiento, de tipología administrativa tradicionalista, en el cual el gerente es el mando más alto sobre sus subordinados; pero las nuevas tendencias indican que se debe colocar a los clientes como la “razón de ser” del negocio.

En el mismo, se encuentra especificado en orden de mandos superiores como inferiores. En el siguiente gráfico se observa que el recuadro azul y rojo, corresponden a los mandos superiores de la empresa. A continuación se detallan mandos inferiores que son los recuadros negros. Cabe recalcar que el organigrama vertical es el más utilizado en empresas desde hace años atrás por el tradicionalismo; sin embargo, no es el más recomendable de usar, ya que no es primordial el trabajo en equipo.



Elaborado por: las autoras

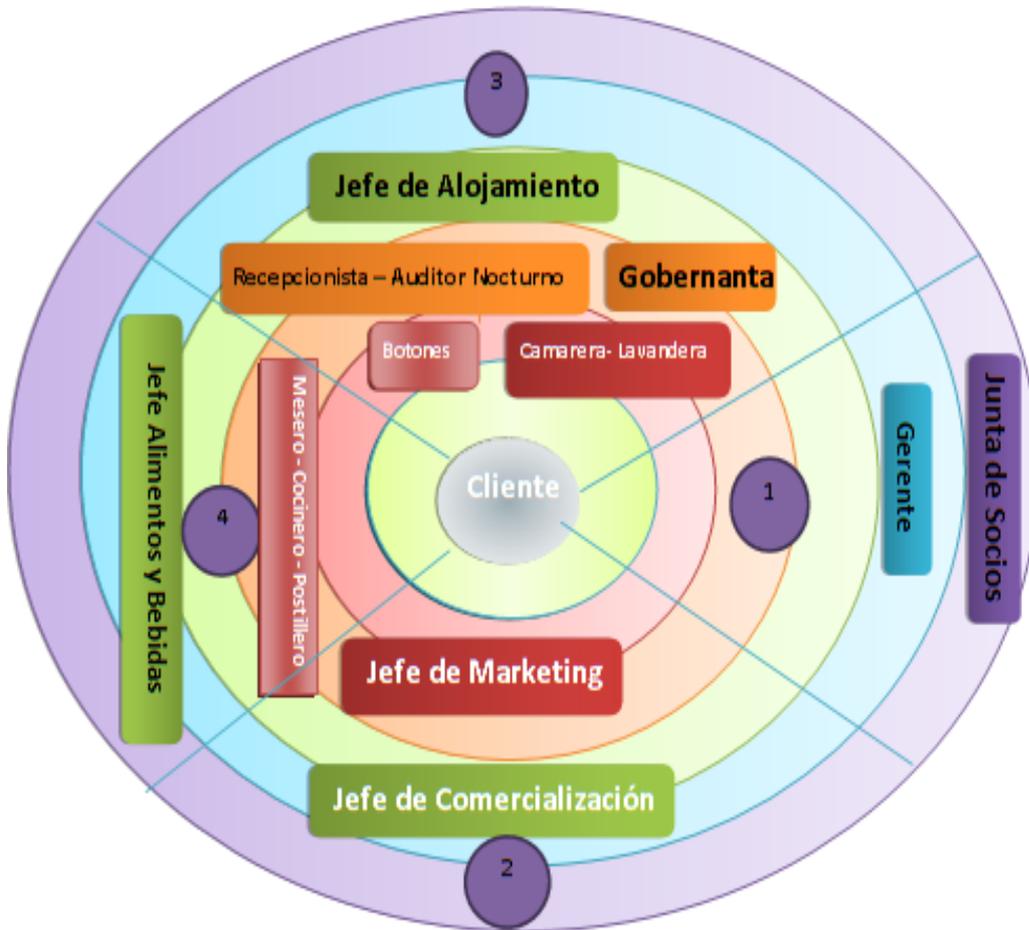
En el organigrama propuesto anteriormente, se plantea la división administrativa por áreas de trabajo. El Gerente es aquel que ocupa el mando técnico-administrativo más alto en la empresa, en este caso es liderado por la Psic. Tania Sarmiento, quién tiene a su haber una amplia experiencia en el sector de alojamiento. A continuación le siguen los jefes departamentales en el que se haya el Jefe de Recepción a cargo de Srta. Ana María Cisneros, Licenciada en Turismo; El jefe de Alimentos y Bebidas, el Sr. Iñigo Sagarma, Lic. En Administración de Empresas y Actividades Turísticas, quein trabaja conjuntamente con el Sr. Fredy Berrezueta, quien está a cargo de brindar los desayunos a los huéspedes. El Jefe de Comercialización se encuentra a cargo del Sr. Fernando Sarmiento, quién de igual manera se encuentra al mando del aspecto financiero del establecimiento.

Organigrama Funcional: En este modelo organizacional, los stakeholders son la parte principal de la estructura, el resto de los integrantes del establecimiento están organizados según sus funciones y el grado de contacto que tienen con los clientes. Esta estructura es más igualitaria, pues en él prima el trabajo en equipo.

En el siguiente organigrama constan las siguientes áreas funcionales, de acuerdo a la tipología empresarial del negocio analizado:

- Área de Dirección
- Área Administrativa
- Área de Alojamiento
- Área de Alimentos y Bebidas

Organigrama Circular Hostal “Inca Real”



Elaborado por: Las Autoras

En el organigrama circular se puede verificar que el trabajo es propiamente en equipo y maneja un proceso de comunicación efectiva horizontal; lo cual facilita el manejo entre áreas funcionales. Existen 4 áreas previamente divididas entre las distintas áreas de trabajo.

Dentro del establecimiento, se recomienda el uso del mismo, ya que se necesita un trabajo en equipo para alcanzar metas y onjetivos.

4.6 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización (empleador y empleados), y que hacen de éstas su forma de comportamiento continuo y rigen el accionar administrativo.

Norma:

Se estableció un reglamento interno ya que el mismo carecía de uno y no existían normas las cuales son necesarias para seguir.

<p>Reglamento Interno para el personal del Hostal de primera categoría Inca Real</p>	
<p>El fin del presente reglamento es garantizar y regular el normal desenvolvimiento de las relaciones laborales dentro del Hostal de Primera Categoría Inca Real.</p>	
<p>Deben tener en cuenta que con su trabajo, desempeña un rol importante en el funcionamiento del Hostal, especialmente en la confianza depositada, no solamente por quien fue contratada sino especialmente por los clientes. Por lo tanto sus cualidades de honorabilidad, cortesía, confianza y educación son esenciales para el desempeño de su trabajo.</p>	
<p>▪ Representación Patronal</p>	
<p>Existe en el Hostal una dirección y administración que está a cargo del personal que se encuentra dividido de forma vertical y circular en el cual se denomina las áreas y puestos de trabajo que se tiene en el hostal.</p> <p>Se deberá trabajar el tiempo necesario para cumplir sus deberes, sin que se constituya trabajo suplementario ni implique remuneración adicional, respetando de manera clara lo estipulado en el Código de Trabajo y Régimen Laboral.</p>	

<p>▪ Relaciones de trabajo</p>
<p>Son considerados como empleados, las personas que presten servicios para el Hostal Inca Real bajo una relación de dependencia de conformidad con la disposición del Código de Trabajo.</p>
<p>▪ Admisión</p>
<p>Par ser parte del personal todas las personas deben pasar por el proceso de selección que el hostel tiene establecido, una vez aceptada debe ser entregada la siguiente información para tener todo en regla normativa y jurídica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cédula de identidad ○ Certificado de votación ○ Certificados académicos ○ Certificados de trabajos anteriores ○ Certificado de honorabilidad
<p>▪ Turnos</p>
<p>Se podrá establecer turnos de forma que su operación pueda desarrollarse en sábados y domingos, además de días festivos, en los cuales es necesario establecer los turnos determinando previamente las condiciones específicas.</p>
<p>▪ Asistencia y Puntualidad</p>
<p>Se requiere que todo el personal del Hostal mantenga su asistencia regular y puntual al trabajo. El control de asistencia y puntualidad lo llevará el Jefe de Recepción, quien estará en contacto permanente con todo el personal. Cuando se produzca una falta por problemas de salud se deberá comunicar al jefe inmediato, notificar lo antes posible para la búsqueda de un remplazo y la ausencia será justificada si se tiene el certificado de salud o cumplir con las disposiciones legales vigentes.</p>
<p>▪ Remuneraciones</p>
<p>La remuneración será pagadas directamente al empleado vía crédito bancario (transferencia directa en cuenta del beneficiario o trabajador) o cheque, cada fin de mes; cumpliendo con los beneficios legales y reglamentarios, así como la evaluación de la escala de ingresos percibidos en función de las responsabilidades, actividades, tareas y demás que cada uno tiene a su cargo.</p>

▪ **Vacaciones**

Todo empleado tendrá el derecho de gozar de 15 días por calendario de vacaciones anuales remuneradas. Se deberá presentar un informe al jefe inmediato con las fechas citadas, y se establezca un reemplazo. Los tiempos de vacaciones dependerán del tiempo de trabajo y se cumplirá con lo que manda la normativa legal laboral.

▪ **Horario de Trabajo**

Es esencial que todo empleado del Hostal sea puntual en su asistencia para iniciar sus tareas a la hora establecida. La jornada de trabajo es de 8 horas diarias, dividida en turnos de la mañana tarde y noche; al ser un hostal.

▪ **Cambio de Funciones Especificas**

Por efecto de la experiencia y de capacitaciones que los trabajadores han obtenido en la empresa, podrán, con el consentimiento de los jefes, rotar en el mismo nivel jerárquico o superior.

▪ **Prohibiciones**

- Ejecutar negligentemente su trabajo
- Interponer o hacer interponer tiempo, calidad y prestación de servicio en el Hostal
- Causar cualquier daño en las instalaciones del Hostal.
- Vender, cambiar, prestar cualquier objeto del Hostal
- Retraso injustificado en el cumplimiento de las órdenes recibidas.

• **Faltas**

Las faltas se clasificaran según su importancia y trascendencia en faltas graves y leves:

○ **Faltas Leves:**

- No comunicar las ausencias al superior a cargo en un periodo de plazo determinado y oportuno.
- Uso incorrecto del uniforme

○ Faltas Graves:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permanecer en el Hostal a horas no adecuadas ▪ Masticar chicle, fumar en horas de atención al público o en habitaciones ▪ Comer en la recepción, cuartos o partes donde se encuentren los huéspedes ▪ Salir de su puesto de trabajo sin comunicar al jefe superior ▪ Realizar rifas, ventas o negocios particulares en la instalación
● Terminación del Contrato de Trabajo
<p>Al momento de ser notificado al trabajador que el contrato ha sido aprobado con la renuncia, se le entregara la liquidación correspondiente de cumplimiento con la Ley y se llevará a cabo el respetivo proceso ante una autoridad del Ministerio de Relaciones Laborales.</p>
● Reclamos y resoluciones
<p>Si el empleado siente que tiene alguna queja, debe hacerlo de forma verbal o escrita directamente, ante el jefe inmediato, para así poder resolver el problema.</p> <p>Desde la Gerencia, se pueden pasar resoluciones que se realizarán para mejoras en el Hostal. Las mismas, se las hará de forma escrita y verbal a cada trabajador, para que posea conocimiento y realice los cambios respectivos, siempre con miras al beneficio mutuo.</p>

Elaborado por: Las Autoras

Hábito:

Son las aceptaciones intrínsecas que se dan durante los años de vida de la empresa. En el momento que los empleados ingresan y forman parte del establecimiento, se les comunica verbalmente cuáles son sus responsabilidades. No son netamente laborales, sino también ellos deben poseer iniciativa en el momento de ejercer sus labores tales como:

- Honestidad
- Puntualidad
- Responsabilidad con las tareas
- Confianza
- Pulcritud y Limpieza

Valor:

Como mencionamos anteriormente, son las cualidades del personal. Al realizar las encuestas, señalaron los valores que característicos como:

- Respeto
- Calidad
- Cumplimiento
- Seguridad
- Fidelidad
- Compromiso

4.6.1 Características de la Cultura Organizacional:

- Iniciativa Individual: La mayoría de los problemas que se den en cada puesto de trabajo, se intentará solucionar en el lugar y el momento adecuado, tratando de salvaguardar el bienestar del cliente y la empresa. Existirán ocasiones en que la toma de decisiones deberá ser previamente consultada a su superior; por ello se implementará el uso de medios radiofónicos, con las distintas áreas para facilitar la comunicación en caso de alguna emergencia.
- Tolerancia al Riesgo: Ya que la toma de decisiones es uno de los puntos más importantes, se debe preparar y capacitar al Talento Humano sobre cómo solucionar conflictos, sin olvidar que la clave será resolverlo al momento dado. Por ello, es necesario una buena comunicación con las distintas áreas de trabajo y comunicar inmediatamente al superior.
- Control: Es complicado registrar de manera específica el clima laboral y manejar todas las decisiones empresariales; por ello, el establecimiento de las áreas funcionales y departamentos, responsabilidades, obligaciones y personal son el factor crítico de

éxito laboral respetando el manual de funciones y procedimientos que se propone en la presente investigación, optimizando tiempo y espacio.

- Identidad e Integración: Se refiere a la composición organizacional y al trabajo en equipo, teniendo en cuenta que deben apoyarse entre sí en caso de emergencia o en un día cotidiano de labores con responsabilidad compartida. Por ello, es necesario generar un proceso de inteligencia emocional paulatina en todos los integrantes de la empresa para que los beneficios sean a largo plazo y sostenibles.
- Sistema de conflictos: Se tiene que realizar juntas con los jefes de cada área, para identificar el núcleo del problema y tomar las decisiones pertinentes entendiendo siempre que se está trabajando con personas y no con recursos desechables, está es la tendencia de la gestión eficaz del talento humano. Se recomienda que las reuniones se realicen dos veces al mes. Esto también crea una imagen corporativa que hace del Hostal, un lugar de trabajo placentero y que tiene iniciativa para resolver problemas. Se debe ser asertivo al decir las cosas, a más de cuándo, y cómo. Tal y como se ha podido evidenciar.
- Modelo de comunicación: Se deberá cambiar los paradigmas de comunicación interna. Evitando caer en el exceso de documentación escrita y generar un canal abierto que retroalimente a los involucrados y que permita generar soluciones prontas a cualquier contratiempo presentado.
- Sistema de Incentivos: Motiva al personal a que continúe realizando su labor de mejor manera. Esas motivaciones pueden ser de distintos tipos tales como: asenso, motivación verbal, incentivos económicos. Con esto, el trabajador tendrá más disposición y ganas de mejorar las formas de realizar su trabajo.

- Tolerancia al conflicto: Respetar a las personas para mantener un buen ambiente laboral. Siempre manteniendo la calma y la tolerancia hará que respetemos a nuestros compañeros y superiores, y se logre trabajar en un ambiente laboral sano. Por esto, los jefes de cada área serán los principales responsables de las actitudes de los trabajadores, ya que ellos serán quienes demuestren el comportamiento que se debe tomar ante cualquier diversidad.

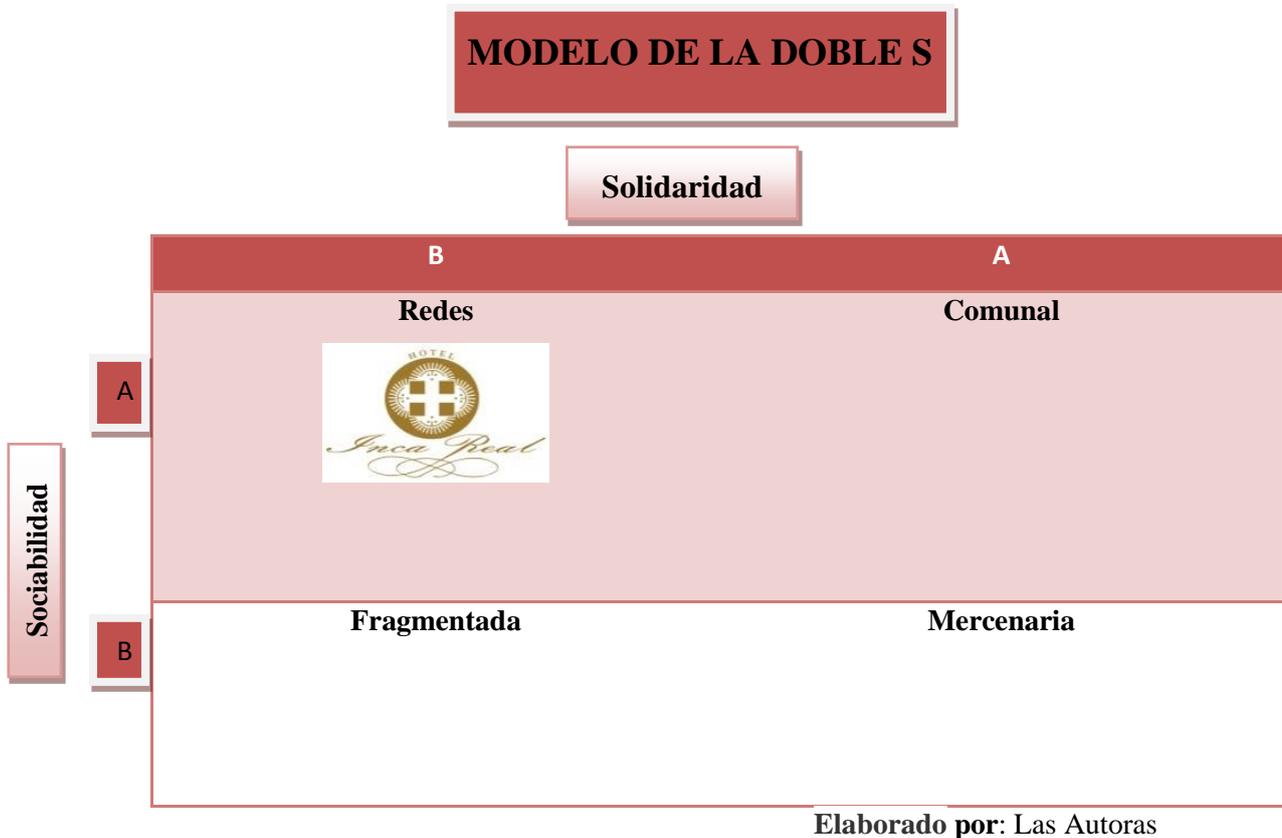
4.6.2 Tipos de Cultura Organizacional

Existen varios tipos de modelos organizacionales que permiten identificar la “Cultura Organizacional” en las empresas del sector turístico, el más frecuente en utilización y aceptación es el denominado modelo de la “Doble S”, porque permite tener una perspectiva de asociatividad dentro de un mercado emergente de alta competitividad, como es el caso del subsector de alojamiento; los elementos analizados en dicho modelo son:

Sociabilidad: se da entre el cliente interno (trabajadores) y cliente externo (proveedores), se debe relacionar el Hostal con otras empresas y otros sectores, para así fortalecer alianzas. El Hostal “Inca Real” posee una relación positiva con su cliente externo, ya que existen óptimas relaciones de trabajo con los mismos. Se busca mantener un ambiente positivo, para de esta manera potencializar el trabajo mutuo.

Solidaridad: En la empresa existe un trabajo en equipo, este es uno de los principales propósitos que se deben mantener pero tener comunicación efectiva se lo debe fortalecer. Por ello, con el correcto uso del organigrama circular se relacionarán las distintas áreas de trabajo, facilitando la comunicación entre sí.

Modelo de la Doble S: El siguiente gráfico señalará en qué situación se encuentra la empresa, para que de esta manera se realicen futuros correctivos.



Tras haber realizado el análisis respectivo, la tipología del hostel, por resultado dio:

- **Redes:** Alta sociabilidad y baja solidaridad; el 92% de las empresas del sector turístico a nivel mundial se encuentra ubicado en dicho cuadrante debido a que su manejo es multifuncional y se fundamenta su crecimiento sostenido en la aplicación constante y creciente de alianzas estratégicas eficientes que permita abarcar un mejor manejo del segmento de mercado.

4.7 Conclusiones:

La delimitación de un proceso administrativo estructurado es menester en cualquier empresa del sector turístico para mejorar su competitividad y eficiencia administrativa, el análisis realizado en las páginas anteriores permitirá mejorar el funcionamiento técnico-operativo con la finalidad de incrementar los beneficios integrales que el hostel pueda generar.

La estructuración de una filosofía organizacional, aplicación de un diseño organizacional y determinación de la cultura organizacional facilita de sobremanera la generación de procesos de mejora continua, ya que constituyen las bases lógicas del proceso de planificación futura y generación de estrategias de diferenciación que permitan diferenciarse de la competencia, que dentro del subsector de alojamiento es considerablemente alta.

5. CAPÍTULO III

REALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

Introducción

En Manual de funciones es un documento que colecta las actividades profesionales de los distintos puestos de trabajo dentro de una empresa. Es de vital importancia, ya que contiene la información necesaria para que empleador como trabajadores conozcan a cabalidad:

- Objetivo de su trabajo
- Descripción de sus funciones
- Aspecto Situacionales
- Conocimientos y Experiencia
- Circuito de Relaciones
- Competencias

El manual se encontrará dividido en 3 puntos fundamentales que son:

- Aspecto Técnico
- Aspecto Situacional
- Aspectos de la competencia

Aspecto Técnico: En el mismo se describe el objetivo general del puesto de trabajo y las funciones que debe desarrollar el mismo. En cada una de las funciones se señalará:

Los que afectan de forma directa a la satisfacción al cliente con una (*)

Las que requieren creatividad e innovación (°). Es necesario centrar atención en las actividades que se ajusten al mercado cambiante, asegurando resultados innovadores y novedosos.

Aspecto Situacional: En el mismo se describe las condiciones que pueden afectar en el puesto de trabajo.

Aspectos de la Competencia: El mismo contiene los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias en el desenvolvimiento del trabajo.

El siguiente manual será dirigido específicamente para el Hostal de Primera categoría “Inca Real”. El punto de partida es el Organigrama Jerárquico propuesto anteriormente. Previamente se establecerá definiciones necesarias para la comprensión del mismo. Los significados fueron tomados del diccionario de la Real Academia Española, en su página web <http://www.rae.es/>.

MANUAL DE FUNCIONES PARA EL HOSTAL DE PRIMERA CATEGORÍA INCA REAL



CONTENIDO

- 5.1 Introducción
- 5.2 Objetivos
- 5.3 Marco Normativo
- 5.4 Organigrama del Hostal Inca Real
- 5.5 Definiciones
- 5.6 Descripción de Funciones
- 5.7 Conclusiones

5.1 Introducción

El manual de funciones para el Hostal de primera categoría Inca Real es de vital importancia, ya que es un instrumento administrativo en el cual se encuentran establecidos los distintos perfiles de trabajo. El siguiente manual de funciones, se encuentra dirigido a empleador como trabajadores, en donde se encontrará los aspectos necesarios para el desenvolvimiento en el puesto establecido. La finalidad del mismo, es definir y establecer las funciones de cada cargo para que de esta manera, las actividades sean definidas correctamente.

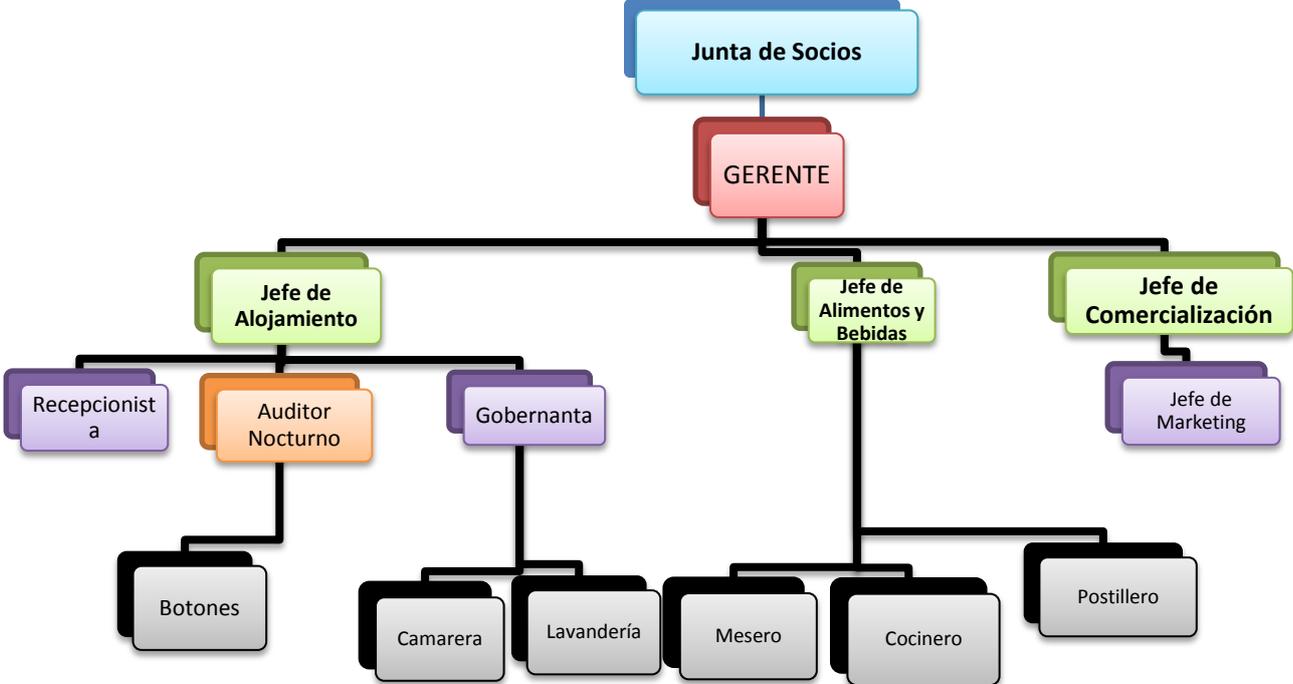
5.2 Objetivos

- Establecer claramente las funciones que deben realizar cada puesto de trabajo para el correcto desempeño.
- Definir competencias, habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para el desenvolvimiento del trabajo.
- Potenciar el desempeño del capital humano para la correcta realización de sus tareas

5.3 Marco Normativo

Las normas necesarias para la realización y utilización del manual de funciones, de acuerdo a sus exigencias son el código del trabajo y las normas legislativas laborales instituidas bajo el estado ecuatoriano. La INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización) es el encargado de establecer los perfiles profesionales dentro del país; de igual manera el Qualitur, quienes ejecutan perfiles relacionados con el turismo. Este manual fue ejecutado bajo las normas técnicas realizadas por la INEN junto al Qualitur, quienes establecen los perfiles generales de un establecimiento hotelero del país.

5.4 Organigrama del Hostal de Primera Categoría Inca Real.



Realizado por: las autoras

5.5 Definiciones

Para la comprensión del siguiente manual, se adoptan los siguientes significados:

- **Huésped:** Persona alojada en un establecimiento de hostelería.
- **Conocimiento:** Acción y efecto de conocer.
- **Habilidad:** Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza
- **Actitud:** Disposición de ánimo manifestada de algún modo.
- **Competencia:** Capacidad de desarrollar y aplicar conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño del trabajo y en la solución de problemas para cumplir con los requisitos establecidos.
- **Prever:** Disponer o preparar medios contra futuras contingencias.
- **Proceso de entrada del huésped (Check in):** Proceso de registro del huésped, al ingresar a un establecimiento de alojamiento.
- **Proceso de salida Del huésped (Check out):** Proceso de facturación y salida del huésped del establecimiento de alojamiento.
- **Exceso de Contratación (Overbooking):** Venta de plazas, especialmente de hotel y de avión, en número superior al disponible.
- **Ocupación:** Acción y efecto de ocupar u ocuparse.
- **Menaje:** Conjunto de muebles y accesorios de una casa.
- **Zona Pública:** Corresponde a las partes del establecimiento exteriores tales como: acera, entrada al establecimiento, recepción, vidrios exteriores y escaleras.
- **Zona Noble:** Es la parte tales como: escaleras que dirigen a las habitaciones, traspatios, habitaciones, desayunador.
- **Zona de servicio:** Esta zona corresponde el lugar de trabajo del capital humano de la empresa como: cocina, oficina de administración, bodega, lavandería y baños del personal.
- **Servicio a la francesa:** servicio de mesa, en el que se sirve todos los platos al mismo instante en la mesa a los clientes, haciéndolo siempre por su izquierda.

5.6 Descripción de funciones:



***ÁREA DE
DIRECCIÓN***

Gerente General

Aspectos técnicos

Objetivo general del puesto:

Esta persona debe contar con conocimientos del mercado turístico. Es aquel que planifica, dirige, coordina y controla a la empresa, para que el trabajo se desarrolle de manera eficaz y eficiente; las actividades comerciales, de servicio y económicas además de un entorno de calidad y buscar un grado de satisfacción a los clientes. Además es aquel que investiga los medios necesarios para conseguir que la empresa fluya y consiga mayor rentabilidad. Es una persona con innovación para así elevar el posicionamiento e imagen de la empresa, debe asimismo apoyar el trabajo en equipo y cumplir las políticas establecidas.

Ubicación Del Área Funcional En El Organigrama.



Elaborado por: las autoras

Descripción de funciones:

- Elaborar un presupuesto anual del hotel y presentarlo al propietario.
- Planificar para la toma de decisiones, anticipándose a situaciones futuras.
- Alcanzar los objetivos esperados.
- Emitir información y convocar a reuniones siendo el mediador y dejando constancia de haberlas realizado.
- Analizar y aprobar propuestas ya sea en el ámbito del hospedaje o alimentación.
- Definir el plan de marketing estableciendo estrategias y acciones de mercado.

- Organizar departamentos dentro del establecimiento, para que así el personal de la empresa conozca específicamente las funciones que debe realizar. °
- Prevenir distintas variables que se pueden suscitar en el establecimiento, ya que con esto, se evitará inconvenientes y problemas.
- Supervisar al personal del establecimiento, para verificar el grado de cumplimiento de sus tareas y para conocer el nivel de eficiencia de los procesos que se realizan.
- Control del personal de la empresa, para de esta manera se asegure el éxito y rendimiento. Se deberá verificar el aseo de las habitaciones de la empresa y sobre todo el uniforme de todo el personal.
- Coordinar el trabajo en equipo del personal, para que así exista armonía entre todos los departamentos. °
- Valar por la seguridad y mantenimiento del hostal.
- Recibir y atender aquellos clientes importantes para el hostal personalmente. *
- Efectuar constante análisis del entorno, mercados, competencias y tomar decisiones de cambio si son necesarias. °
- Visitar a los mercados y clientes más importantes, para así poder realizar acuerdos y alianzas que fortalecerán la imagen del hostal. °
- Participar en ferias o eventos importantes en la ciudad y país para que sepan acerca de la empresa.
- Establecer y desarrollar políticas financieras y económicas para el mejor aprovechamiento de recursos y mayor rentabilidad
- Firmar aquellos documentos, escritos, etc., que por su objetivo o importancia sean necesarios revisar y contestar la correspondencia.
- Verificar que se cumplan las normas de higiene, protección contra incendios, seguridad. A la vez las que tengan que ver con sabiduría, seguridad del establecimiento y las personas.
- Fomentar toda actividad que promueva la participación eficaz de los trabajadores, sobre todo las que tengan que ver con creatividad, servicio para mejorar la actitud.

Aspectos Situacional			
Esfuerzo físico	Esfuerzo muscular	Mover	
		Levantar	
	Posición corporal	Sentado con algunos desplazamientos	• A
		Desplazamientos continuos	• C
		De pie, sin desplazamiento	
Posición, incomoda (Escaleras, rampas)			
Riesgos	Intoxicaciones		
	Accidentes	Cortes	
		Caídas	
		Quemaduras	
		Accidentes de tráfico	
Descargas eléctricas			
Condiciones ambientales	Escasa iluminación		
	Cambios bruscos de temperatura		
	Ruidos/Vibraciones		
	Corrientes de aire	• C	

Conocimientos/experiencia	Formación general	Administración de Empresas, Ingeniería en Turismo, Licenciatura en Turismo	
		Curso superior de gerencia y dirección hotelera o similar.	
	Formación específica	Marketing	
		Oferta de comida y bebida	
		Ingeniería de servicios	
		Gestión financiera	
	Idiomas Nivel alto Nivel medio Nivel básico	Ingles	1
		Francés	2
		Alemán	3
		Otros	4
	Experiencia profesional	Subdirector	
		Jefe de recepción	
		Director de comida y bebidas/Maître/Jefe de cocina	

*La exigencia del nivel de idiomas dependerá del origen del cliente o clientes que ofrezcan mayor ocupación en el establecimiento.

*Frecuencia: A:alta; B: baja; C: ocasional

Afectan de forma directa a la satisfacción al cliente ()

*Los que requieren creatividad e innovación (°)

Circuito de relaciones	Áreas	Directas	Alimentos y bebidas
			Recepción
			Económico-financiero
			Marketing
		Indirecta	Mantenimiento (servicio contratado)

	Empresas	Agencia de Viajes
		Proveedores
		Organizaciones profesionales
	Organismos/Instituciones	Ministerios/Administraciones publicas
		Municipio

ASPECTO DE LA COMPETENCIA		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Planificación de la empresa	Capacidad de planificación	Iniciativa
Compromiso con la organización	Capacidad de decisión	Solucionar problemas
	Capacidad de crear un equipo	Liderazgo
	Dirección de personal	Atento
Procesos administrativos y contables	Raciocinio numérico aplicado a negocios.	Perseverante
Métodos de evaluación	Capacidad de delegar responsabilidades	Fluidez verbal
Aspectos laborales legales	Capacidad de comunicación	Fluidez verbal
Técnicas de definición de precio, producto y servicio	Capacidad de análisis	Orientado al cambio
	Capacidad de síntesis	Previsor



**ÁREA DE
ALOJAMIENTO**

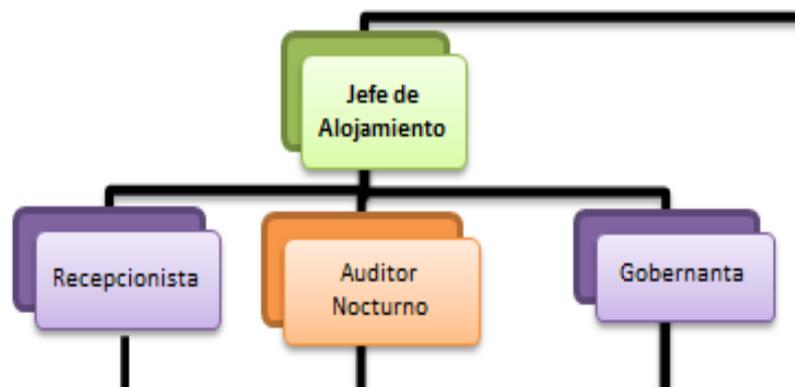
JEFE DE RECEPCIÓN

Aspectos técnicos

Objetivo general del puesto:

Es el encargo de organizar, dirigir y controlar el área de recepción con una estrategia de calidad. A más de esto, debe optimizar los recursos materiales como humanos con los que dispone, y sobre todo, gestionar la oferta de las habitaciones, teniendo en cuenta las reservas realizadas, entradas, salidas y facturación. El objetivo principal es brindar un servicio óptimo de calidad al cliente, satisfacción al empleado y la máxima ocupación y producción al Hostal.

Ubicación Del Área Funcional En El Organigrama.



Elaborado por: las autoras

Descripción de funciones:

- Realizar informes y reportes estadísticos diarios para gerencia.
- Verificar el cumplimiento de los estándares de calidad en los servicios.
- Coordinar la interacción con otras áreas o departamentos.
- Establecer un ambiente de trabajo cooperativo y productivo. °
- Brindar información sobre aspectos turísticos, de seguridad, ubicación, etc. *
- Aplicar métodos de evaluación de satisfacción del cliente. *
- Revisar y autorizar las tarifas corporativas.
- Receiptar pagos y controlar los movimientos contables que se den en recepción.
- Organizar las actividades del departamento, distribuyendo el trabajo según las previsiones y asignando tareas específicas según las distintas necesidades.
- Supervisar el planning de reservas a corto, medio y largo plazo, teniendo en cuenta situaciones de overbooking y underbooking.

- Coordinar con la gobernanta las actividades que conciernen a ambos departamentos (habitaciones de entrada y salida, cambios de habitaciones, bloqueos, entre otros.)
- Coordinar con mantenimiento (empresa contratada) en caso de averíos, reparaciones, planes de mejora, realizando un seguimiento específico.
- Realizar las tareas y funciones propias de recepción, interviniendo de forma personal como elemento de apoyo para su personal, con el objeto de agilizar su proceso.
- Supervisar las tareas realizadas en el área d trabajo, para maximizar el rendimiento de los servicios y verificar que el cliente reciba más de lo esperado. *^o
- Atender de manera cordial y respetuosa las quejas planteadas por los clientes, mediante la utilización de las técnicas más adecuadas en cada caso. *
- Controlar la asistencia del personal, turnos u horarios.
- Convocar y asistir a las reuniones del área de trabajo.
- Comprobar el buen uso y mantenimiento de los utensilios de trabajo.
- Cuidar su apariencia personal.

Aspectos Situacional

Esfuerzo físico	Esfuerzo muscular	Mover	
		Levantar	
	Posición corporal	Sentado con algunos desplazamientos	• A
		Desplazamientos continuos	
		De pie, sin desplazamiento	• A
		Posición, incomoda (Escaleras, rampas)	

Riesgos	Intoxicaciones		
	Accidentes	Cortes	
		Caídas	
		Quemaduras	
		Accidentes de tráfico	
Descargas eléctricas			
Condiciones ambientales	Escasa iluminación		
	Cambios bruscos de temperatura		
	Ruidos/Vibraciones		
	Corrientes de aire		
Conocimientos/experiencia	Formación general	Ingeniería o Licenciatura en Turismo	
	Formación específica	Marketing y comercialización	
		Informática	
		Recursos Humanos	
		Contabilidad	
	Idiomas*	Ingles	1
		Nivel alto Francés	2
		Nivel medio Alemán	3
		Nivel básico Otro	4
	Experiencia profesional	Recepcionista	
Cajero			
<p>*La exigencia del nivel de idiomas dependerá del origen del cliente o clientes que ofrezcan mayor ocupación en el establecimiento.</p> <p>*Frecuencia: A:alta; B: baja; C: ocasional</p> <p>*Afectan de forma directa a la satisfacción al cliente (*)</p> <p>*Los que requieren creatividad e innovación (°)</p>			

Circuito de relaciones	Áreas	Directas	Pisos
			Alimentos y Bebidas
			Mantenimiento (contratado)
			Dirección-administración
	Empresas	Indirecta	Departamento de Marketing
			Agencia de Viajes
			Actividades profesionales
	Organismos/Instituciones		Proveedores
			Ministerio de Turismo
			Cámara de Turismo
		Sistema de Rentas Internas	

ASPECTO DE LA COMPETENCIA		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Técnicas de liderazgo y organización	Capacidad de comunicación	Innovador, aporta con nuevas ideas
	Capacidad de decisión	Previsor, e anticipa a acontecimientos
	Capacidad de planificación	Liderazgo con su equipo, manejo y apoyo al mismo

Conocimiento de servicio al cliente.	Resolución de problemas	Fluidez verbal, facilidad para expresarse
	Capacidad para integrarse en la cultura empresarial	
	Capacidad de control	Atento, cordial con el cliente interno como externo

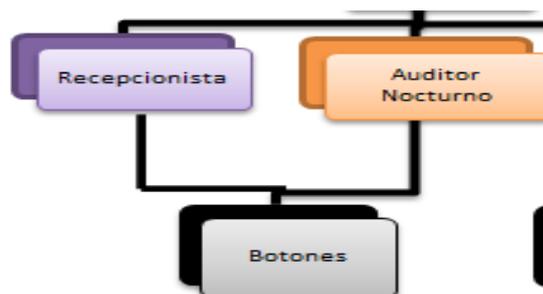
RECEPCIONISTA

Aspectos técnicos

Objetivo general del puesto:

Es aquel que tiene mayor contacto con los clientes, ya que se ocupa de recibir, registrar la entrada y salida e informar de los diversos servicios del establecimiento.

Ubicación Del Área Funcional En El Organigrama.



Elaborado por: las autoras

Descripción de Funciones:

- Atender a los clientes que ingresan al establecimiento, ya sea que tengan reserva o no. Se debe dar un trato cordial a cada una de las personas, ofreciéndoles calidad en los servicios prestados. *
- Asignar las habitaciones de manera correcta, para cumplir con cada uno de los requerimientos y necesidades de los huéspedes. *
- Recolectar los datos de los huéspedes, ya sea por nuestro correo electrónico, por teléfono o al momento de ingresar al lugar.
- Verificar la identidad de cada cliente, para evitar cualquier tipo de fraude. Se debe solicitar su identificación. *
- Formalizar el hospedaje, llenando la tarjeta de registro, y entregándole la llave de la habitación designada. *
- Completar el libro de llegadas y reservas al momento de confirmar una reserva o verificar una salida, para tener un control ordenado de las habitaciones.
- Informar a la gobernanta o camarera de turno al momento que se dé un check out, para que la misma pueda registrar el estado de la habitación; los consumos, si existe algún daño, entre otros.
- Entregar al huésped información necesaria de la ciudad tales como: información de la ciudad, servicios que ofrece el establecimiento, seguridad en la ciudad, transporte, precios, tarifas y horarios. *
- Efectuar los procesos de salida del huésped (check out), entregando los detalles de los gastos realizados con su debida factura y recibiendo la cancelación de los mismos. E igual manera, consultar cómo se sintió al momento de hospedarse. *
- Coordinar con el área de recepción (mucama y botones) al momento en que el huésped realice el check out.
- Velar por la seguridad del huésped en el establecimiento, garantizando privacidad y controlando posibles problemas. *
- Asegurar la satisfacción del cliente, anticipando a necesidades y solicitando opiniones sobre los servicios brindados. *
- Dar soluciones a posibles conflictos con huéspedes como con otros departamentos del establecimiento. *

Aspectos Situacional			
Esfuerzo físico	Esfuerzo muscular	Mover	
		Levantar	
	Posición corporal	Sentado con algunos desplazamientos	• B
		Desplazamientos continuos	
		De pie, sin desplazamiento	• A
Posición, incomoda (Escaleras, rampas)			
Riesgos	Intoxicaciones		
	Accidentes	Cortes	
		Caídas	
		Quemaduras	
		Accidentes de tráfico	
Descargas eléctricas			
Condiciones ambientales	Escasa iluminación		
	Cambios bruscos de temperatura		
	Ruidos/Vibraciones		
	Corrientes de aire		

Conocimientos/experiencia	Formación general	Licenciatura, Ingeniería en Turismo
	Formación específica	Marketing y comercialización
		Informática
		Recursos Humanos
		Contabilidad
	Idiomas* Nivel alto Nivel medio Nivel básico	Ingles
		1 Francés 2
		Alemán 3
		Otro 4
	Experiencia profesional	Auditor Nocturno
Cajero		
<p>*La exigencia del nivel de idiomas dependerá del origen del cliente o clientes que ofrezcan mayor ocupación en el establecimiento.</p> <p>*Frecuencia: A:alta; B: baja; C: ocasional</p> <p>*Afectan de forma directa a la satisfacción al cliente (*)</p> <p>*Los que requieren creatividad e innovación (°)</p>		

Circuito de relaciones	Áreas	Directas	Pisos
			Alimentos y Bebidas
			Mantenimiento (contratado)
			Dirección-administración

		Indirecta	Marketing, Contabilidad
	Empresas	Agencia de Viajes	
		Actividades profesionales	
		ITUR	
	Organismos/Instituciones	Sistema de Rentas Internas	
		Ministerio de Turismo	
		Cámara de Turismo	

ASPECTO DE LA COMPETENCIA		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Dominio de sistema tarifario que se maneja en el Hostal	Capacidad de manejo del sistema	Control
Programas básicos de computación		Innovador, participando con nuevas ideas
Procesos de check in y check out.		
Requisitos de higiene personal	Trabajo en equipo	Previsor, se anticipa a acontecimientos
Relaciones Humanas	Capacidad de relacionarse con los clientes	Detallista
	Comprensión de necesidades de los huéspedes	Atento, cordial con cliente interno como externo
	Interpretación lenguaje corporal	
Manejo de pagos en cheque, efectivo, tarjeta de crédito u otros	Capacidad de decisión	Eficiencia

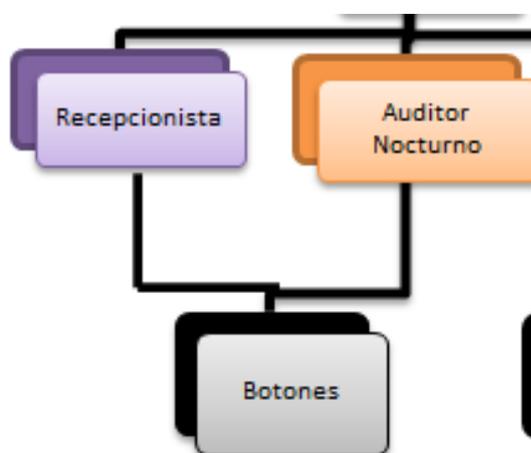
AUDITOR NOCTURNO

Aspectos técnicos

Objetivo general del puesto:

Es aquel que realiza los turnos de la noche y se ocupa de la elaboración del cierre diario de caja. Realiza las mismas funciones de la recepcionista, orientando y apoyando a la recepción.

Ubicación Del Área Funcional En El Organigrama.



Elaborado por: las autoras

Descripción de funciones:

- Realizar el reporte nocturno de reservación y ventas, en el cual se detallará entradas y salidas, salidas anticipadas, salidas pendientes, informe de reservas, non show o habitaciones que se encuentren en reparación.
- Atender y solucionar posibles quejas suscitadas por los clientes, manteniendo la calma y sobre todo mostrando total comprensión e interés al cliente. El mismo, debe buscar la manera de solucionar inmediatamente el problema dado. *
- Informar la hora del check out a los huéspedes. *

- Informar hasta la hora que se servirá los desayunos. *
- Analizar los cierres de caja, en caso de detectar errores, corregirlos inmediatamente e informar.
- Apoyar al capital humano de recepción, realizar el ingreso y salida de huéspedes (check in, check out), emitir facturas en el proceso de salida y verificar overbooking y non show.
- Mantener la comunicación con las distintas áreas del establecimiento, para coordinar actividades.
- Cuidar su apariencia personal.

<u>Aspectos Situacional</u>			
Esfuerzo físico	Esfuerzo muscular	Mover	
		Levantar	
	Posición corporal	Sentado con algunos desplazamientos	• A
		Desplazamientos continuos	
		De pie, sin desplazamiento	• C
Posición, incomoda (Escaleras, rampas)			
Riesgos	Intoxicaciones		
	Accidentes	Cortes	
		Caídas	
		Quemaduras	
		Accidentes de tráfico	
		Descargas eléctricas	

Condiciones ambientales	Escasa iluminación		
	Cambios bruscos de temperatura		
	Ruidos/Vibraciones		
	Corrientes de aire		• A
Conocimientos/experiencia	Formación general	Licenciatura, Ingeniería en Turismo	
	Formación específica	Marketing y comercialización	
		Informática	
		Recursos Humanos	
		Contabilidad	
	Idiomas* Nivel alto Nivel medio Nivel básico	Ingles	1
		Francés	2
		Alemán	3
		Otro	4
	Experiencia profesional	Recepcionista	
Cajero			
<p>*La exigencia del nivel de idiomas dependerá del origen del cliente o clientes que ofrezcan mayor ocupación en el establecimiento.</p> <p>*Frecuencia: A:alta; B: baja; C: ocasional</p> <p>*Afectan de forma directa a la satisfacción al cliente (*)</p> <p>*Los que requieren creatividad e innovación (°)</p>			

Circuito de relaciones	Áreas	Directas	Pisos
			Alimentos y Bebidas
			Mantenimiento (contratado)
			Dirección-administración
		Indirecta	Marketing,

			Contabilidad
	Empresas	Agencia de Viajes	
		Actividades profesionales	
		ITUR	
	Organismos/Instituciones	Ministerio de Turismo	
		Cámara de Turismo	

ASPECTO DE LA COMPETENCIA		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Requisitos de higiene personal	Capacidad de control	Controlador, supervisa a otros
Programas básicos de computación	Trabajo en equipo	Confiable, sabe cómo actuar
Primeros Auxilios básicos		
Procesos de checks in y check out.		
Procesos contables y financieros	Cálculos matemáticos	Razonador con datos
Relaciones Humanas	Capacidad de relacionarse con los clientes	Fluidez verbal
	Capacidad de comunicación clara	Atento, cordial con cliente interno como externo
Manejo de pagos en cheque, efectivo, tarjeta de crédito u otros	Capacidad de decisión	Soluciona problemas

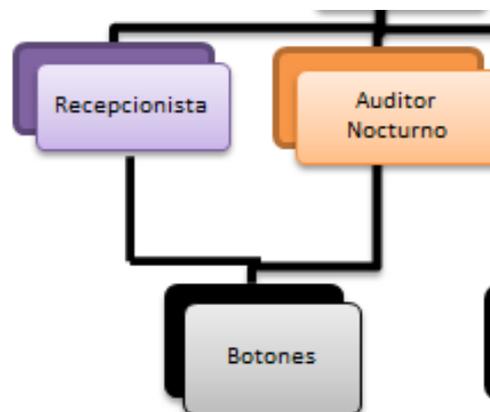
BOTONES

Aspectos técnicos

Objetivo general del puesto:

El botones es la primera persona que tiene contacto con los clientes, ya que es el cargado de verificar la entrada y salida de personas; dirige y acompaña al cliente a recepción; ayuda con el equipaje al momento de dirigirse a la habitación y esta delegado de la mensajería interna y externa del Hostal.

Ubicación Del Área Funcional En El Organigrama.



Elaborado por: las autoras

Descripción de funciones:

- Saludar cordialmente a los clientes, acompañándolos a recepción. *
- Hacerse cargo del equipaje de los huéspedes. *
- Acompañar a los huéspedes a la habitación designada y entregar las llaves y enseñarles el uso de ciertos artefactos dentro de la misma. *
- Al momento del check out, transferir las maletas a recepción o realizar custodia de equipaje por el tiempo que solicite el cliente. *
- Ayudar a conseguir algún tipo necesario de servicio (taxi, direcciones, etc.) *
- Atentos con servicios especiales de clientes (compra de medicamentos, flores, entre otros.) *^o

- En caso de ser necesario, realizar depósitos u otro tipo de encargos que sean ordenados desde la gerencia.
- Recibir la correspondencia del hotel.
- Cuidar su apariencia personal.
- Informar a los clientes sobre los servicios del establecimiento, servicios alrededor de la ciudad, información de acontecimientos turísticos. *
- Recoger y guardar objetos olvidados.
- Velar por la seguridad y privacidad del huésped como de sus objetos. *
- Apoyar al equipo de trabajo del Hostal en caso de ser necesario.

<u>Aspectos Situacional</u>			
Esfuerzo físico	Esfuerzo muscular	Mover	• A
		Levantar	• A
	Posición corporal	Sentado con algunos desplazamientos	• C
		Desplazamientos continuos	• A
		De pie, sin desplazamiento	• B
		Posición, incomoda (Escaleras, rampas)	• B
Riesgos	Intoxicaciones		
	Accidentes	Cortes	
		Caídas	• C
		Quemaduras	
		Accidentes de tráfico	
		Descargas	

		eléctricas		
Condiciones ambientales	Escasa iluminación			
	Cambios bruscos de temperatura		• C	
	Ruidos/Vibraciones			
	Corrientes de aire		• A	
Conocimientos/experiencia	Formación general	Finalizado el bachillerato, con experiencia mínima de 1 año en posiciones similares		
	Formación específica	Atención al cliente		
		Trabajo manual		
	Idiomas* Nivel alto Nivel medio Nivel básico	Ingles	1	
		Otro	2	
Experiencia profesional		Botones		
<p>*La exigencia del nivel de idiomas dependerá del origen del cliente o clientes que ofrezcan mayor ocupación en el establecimiento.</p> <p>*Frecuencia: A:alta; B: baja; C: ocasional</p> <p>*Afectan de forma directa a la satisfacción al cliente (*)</p> <p>*Los que requieren creatividad e innovación (°)</p>				

Circuito de relaciones	Áreas	Directas	Recepción
			Pisos
		Indirecta	Alimentos y Bebidas
			Dirección- administración
	Empresas	ITUR	
		Compañía de transporte privado	

ASPECTO DE LA COMPETENCIA		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Requisitos de higiene personal		Confiable, sabe cómo actuar y qué decir
Funciones generales de cada área del Hostal	Lectura y escritura clara	Iniciativa
Relaciones Humanas, servicio al cliente	Trabajo en equipo	Atento, cordial con cliente interno como externo
	Capacidad de comunicación clara	
Procedimientos en caso de emergencia	Coordinación motora para transportar objetos	Discreto, reservado
	Condición física para transportar peso, permanecer de pie o estar en constante movimiento	Previsor

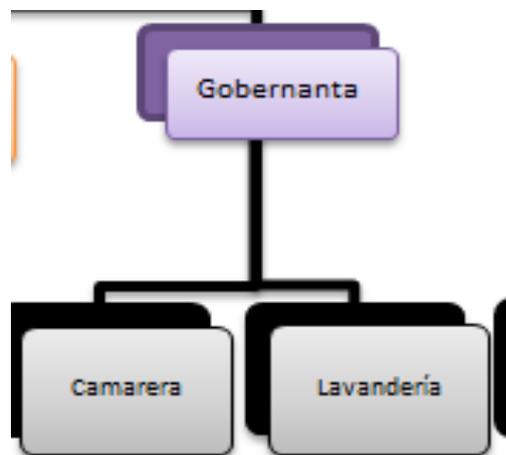
GOBERNANTA

Aspectos técnicos

Objetivo general del puesto:

Es la persona encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de pisos y habitaciones, áreas de servicio y públicas y lavandería- lencería, especialmente las relacionadas con la higiene, limpieza, conservación de dichas dependencias y su contenido. El objetivo es prestar un servicio eficaz que sea motivo de satisfacción del cliente interno como externo.

Ubicación Del Área Funcional En El Organigrama.



Elaborado por: las autoras

Descripción de funciones:

- Organizar el trabajo de las 3 zonas de limpieza del establecimiento (pública, noble y de servicio).^o
- Dividir y distribuir el trabajo para que trabaje conjuntamente con la camarera.
- Control del Office; realizar un inventario semanal del mismo, para que no existan inconvenientes en el trabajo.
- Revisar el uniforme del personal diariamente; en caso de existir inconvenientes, avisar a la gerencia.
- Distribuir las labores a realizarse en el día junto con la camarera.
- Inspeccionar las habitaciones al momento del check out.

- Supervisar la limpieza de las habitaciones y principalmente, la de los clientes.
- Supervisar el estado del mobiliario, ropa, instalaciones (luces, carpintería, etc.) de las habitaciones.
- Coordinar con los departamentos afectados los bloqueos de habitaciones para efectuar las operaciones necesarias de conservación y mantenimiento.
- Registrar y custodiar los objetos encontrados, olvidados o perdidos de los clientes. *
- Supervisar el cumplimiento de las normas sobre prevención de riesgos laborales, seguridad e higiene.
- Instruir al personal, sobre el óptimo desarrollo del puesto. °
- Atender reclamos o quejas realizadas por los clientes. *
- Asistir y convocar a reuniones con la dirección y con el personal a su cargo.
- Establecer un correcto control de las llaves de las habitaciones para evitar pérdidas o inconvenientes.
- Cuidar su apariencia personal.

<u>Aspectos Situacional</u>			
Esfuerzo físico	Esfuerzo muscular	Mover	• B
		Levantar	• C
	Posición corporal	Sentado con algunos desplazamientos	
		Desplazamientos continuos	• A
		De pie, sin desplazamiento	
		Posición, incomoda (Escaleras, rampas)	

Riesgos	Intoxicaciones		• C	
	Accidentes	Cortes		
		Caídas	• B	
		Quemaduras		
		Accidentes de tráfico		
	Descargas eléctricas			
Condiciones ambientales	Escasa iluminación			
	Cambios bruscos de temperatura			
	Ruidos/Vibraciones			
	Corrientes de aire		• B	
Conocimientos/experiencia	Formación general	Finalizado bachillerato, experiencia previa 2 años en posiciones similares		
	Formación específica	Manejo equipos de limpieza		
		Decoración		
		Técnicas lavado y planchado		
	Idiomas*	Nivel alto	Ingles	1
		Nivel medio	Otro	2
Nivel básico				
Experiencia profesional	Encargada de lencería y lavandería			
	Mucama			
<p>*La exigencia del nivel de idiomas dependerá del origen del cliente o clientes que ofrezcan mayor ocupación en el establecimiento.</p> <p>*Frecuencia: A:alta; B: baja; C: ocasional</p> <p>*Afectan de forma directa a la satisfacción al cliente (*)</p> <p>*Los que requieren creatividad e innovación (°)</p>				

Circuito de relaciones	Áreas	Directas	Recepción
			Mantenimiento (contratado)
			Lavandería
			Alimentos y Bebidas
	Indirecta	Marketing, Contabilidad	
		Empresas	Proveedores
		Servicios Exteriores*	

*Empresas contratadas para la realización de trabajos en el establecimiento

ASPECTO DE LA COMPETENCIA		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Requisitos de higiene personal	Capacidad de comunicación	Atento, cordial
Funciones generales de cada área del Hostal	Lectura y escritura clara	Confiable, sabe cómo actuar
Técnicas de elaboración de cronogramas, horarios de trabajo.	Capacidad de planificación, organización y delegación	Equilibrado emocionalmente, no transparenta emociones
Técnicas de manejo de inventarios, control y almacenamiento de materiales.	Condición física para transportar peso, permanecer de pie o estar en constante movimiento	Innovador, con nuevas ideas.
Técnicas de liderazgo y jefatura.	Capacidad de control	Controlador, se responsabiliza, dirige, supervisa a otros.
	Toma de decisiones bajo presión.	

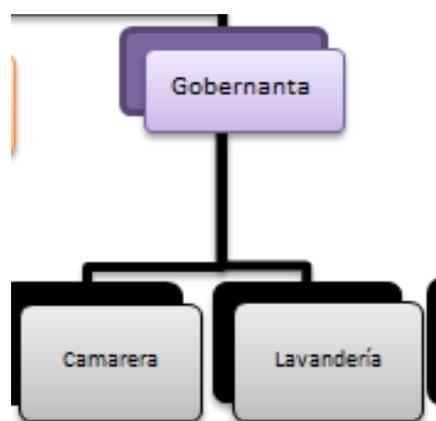
CAMARERA

Aspectos técnicos

Objetivo general del puesto:

Es la persona encargada de la limpieza de las distintas zonas del establecimiento, para brindar un servicio óptimo a los huéspedes. La misma se encuentra a cargo de la ama de llaves, quien es la persona que divide el trabajo a realizarse en el día.

Ubicación Del Área Funcional En El Organigrama.



Elaborado por: las autoras

Descripción de funciones:

- Limpiar y ordenar las habitaciones designadas en el día.
- Inspeccionar el estado de las habitaciones.
- Controlar, verificar la ropa de envío a la lavandería.
- Registrar cantidad de huéspedes por habitación y novedades.
- Registrar objetos olvidados, perdidos o encontrados por los clientes. *
- Asegurar la satisfacción del cliente, que se sienta complacido con los servicios brindados. *
- Limpiar las zonas de limpieza del establecimiento, designadas por la camarera.
- Cuidar los arreglos florales del establecimiento.
- Verificar el funcionamiento y el confort de la habitación (interruptores, luz, televisión, control

remoto, ducha, cable, despertador, etc.).

- Operar equipos de trabajo (aspiradora, aparatos de uso del huésped tales como televisor, control remoto, mini bar).
- Reportar a personas sospechosas en pasillos o habitaciones.
- No dar información confidencial a huéspedes.
- No abrir las habitaciones a personas extrañas.
- En caso de que el huésped se encuentre en la habitación, consultar la hora en que se puede realizar la limpieza de la misma.
- Brindar información del establecimiento al huésped (horarios, actividades)
- Actuar como nexo entre huésped y otros departamentos del establecimiento.
- Asegurar la satisfacción del cliente, transformar el ambiente en un lugar agradable, atender a situaciones incómodas y atender sus recomendaciones.

Aspectos Situacional

Esfuerzo físico	Esfuerzo muscular	Mover	• A
		Levantar	• A
	Posición corporal	Sentado con algunos desplazamientos	
		Desplazamientos continuos	• A
		De pie, sin desplazamiento	• C
		Posición, incomoda (Escaleras, rampas)	

Riesgos	Intoxicaciones		C	
	Accidentes	Cortes		
		Caídas	• B	
		Quemaduras		
		Accidentes de tráfico		
		Descargas eléctricas		
Condiciones ambientales	Escasa iluminación			
	Cambios bruscos de temperatura			
	Ruidos/Vibraciones			
	Corrientes de aire		• B	
Conocimientos/experiencia	Formación general	Finalizado bachillerato, experiencia previa mínima 1 año en posiciones similares		
	Formación específica	Técnicas lavado y planchado		
		Limpieza de habitaciones		
		Manejo de herramientas de limpieza		
	Idiomas*	Nivel alto	Ingles	1
		Nivel medio	Otro	2
Nivel básico				
Experiencia profesional	Lavandera			
<p>*La exigencia del nivel de idiomas dependerá del origen del cliente o clientes que ofrezcan mayor ocupación en el establecimiento.</p> <p>*Frecuencia: A:alta; B: baja; C: ocasional</p> <p>*Afectan de forma directa a la satisfacción al cliente (*)</p> <p>*Los que requieren creatividad e innovación (°)</p>				

Circuito de relaciones	Áreas	Directas	Recepción
			Mantenimiento (servicio contratado)
			Lavandería
			Alimentos y Bebidas
	Indirecta	Marketing, Contabilidad	

ASPECTO DE LA COMPETENCIA		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Rutinas de lavandería y mantenimiento	Condición física para transportar peso, permanecer de pie o estar en constante movimiento	Atento
		Innovador
Operación de equipos y aparatos de uso común	Condición física para transportar peso, permanecer de pie o estar en constante movimiento	Práctico, repara cosas
Técnicas de montaje de cama y presentación de piezas de menaje y otros elementos	Manipulación de objetos con firmeza y coordinación motriz	Detallista, preciso
	Toma de decisiones bajo presión	

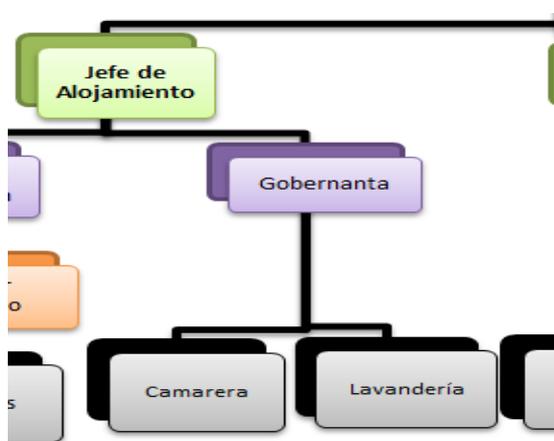
LAVANDERÍA

Aspectos técnicos

Objetivo general del puesto:

Recolectar, limpiar, fregar, secar la lencería del hostel de habitaciones y desayunador. De igual manera se encargan del servicio de lavandería del hostel si los huéspedes lo solicitan, dándoles el mejor servicio para su satisfacción. Este trabajo lo realizan las amas de llaves del establecimiento.

Ubicación Del Área Funcional En El Organigrama.



Elaborado por: las autoras

Descripción de funciones:

- Tener una lista de lavandería y tintorería para los huéspedes, se debe pasar un informe diario.
- Control de la ropa lavada.
- Control de la recepción y entrega de ropa.
- Controlar las maquinas que se utiliza, si se tiene fallos avisar inmediatamente al jefe superior para hacer los cambios correspondientes.
- Tener un conocimiento de la manipulación de los instrumentos de lavandería.
- Entregar de parte de los directores administrativos todos los materiales e instrumentos necesarios para realizar la labor de lavandería como lavadora, secadoras, planchadora, planchas, cestos, ganchos para colgar la ropa, detergente, blanqueador, limpiador quita manchas, suavizante, entre otros.
- Colocar en las habitaciones anuncios que el hotel ofrece el servicio de lavandería de la mejor calidad

y a tiempo.*

- Colocar dentro de los closets la lista de lavandería y una bolsa para que coloquen los huéspedes su ropa. °
- Atender los servicios de quejas si los hay para solución inmediata de problemas.
- Establecer horarios de trabajo para solo dedicarse a la lavandería.
- Requerir los suministros al almacén.

Aspectos Situacional

Esfuerzo físico	Esfuerzo muscular	Mover	• A
		Levantar	• A
	Posición corporal	Sentado con algunos desplazamientos	
		Desplazamientos continuos	• C
		De pie, sin desplazamiento	• B
		Posición, incomoda (Escaleras, rampas)	
Riesgos	Intoxicaciones		C
	Accidentes	Cortes	
		Caídas	
		Quemaduras	
		Accidentes de tráfico	
		Descargas eléctricas	• C
Condiciones ambientales	Escasa iluminación		• C

	Cambios bruscos de temperatura	
	Ruidos/Vibraciones	
	Corrientes de aire	
Conocimientos/experiencia	Formación general	Finalizado el bachillerato, experiencia previa mínimo 6 meses.
	Formación específica	Técnicas de Lavandería
		Manipulación de ropa
		Planchado
	Experiencia profesional	Saber emitir Reportes
		Jefe de lavandería
		Gobernanta
	Lavandera	

Circuito de Relaciones	Áreas	Directas	Gobernanta
			Recepción
			Mantenimiento (servicio contratado)
		Indirecta	Alimentos y Bebidas

ASPECTO DE LA COMPETENCIA		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Técnicas de lavado, planchado.	Capacidad de aumentar el rendimiento de la unidad	Empeño, tratar de llevar el ritmo en todo momento que se trabaja.

Operación de equipos de trabajo (plancha, secadora, lavadora)	Solución de problemas	Iniciativa
	Capacidad de decision	
Rutinas de lavandería y mantenimiento preventivo.	Capacidad de control	Fuerza, para realizar la limpieza y trabajo
	Capacidad de delegación	



***ÁREA DE
ALIMENTOS Y
BEBIDAS***

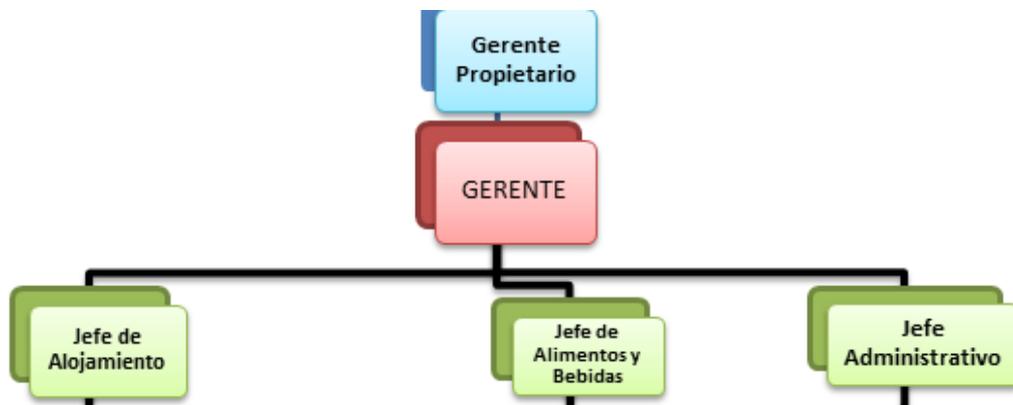
JEFE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Aspectos técnicos

Objetivo general del puesto:

Planificar, coordinar, controlar y dirigir todas las actividades relativas a la operación de comidas y bebidas en el establecimiento brindando un servicio de calidad. Además evalúa los resultados obtenidos en caso de ser necesario se propondrá realizar cambios, buscando mayor creatividad y diversidad en el menú con el objetivo de buscar mayor rentabilidad y satisfacción a todos.

Ubicación Del Área Funcional En El Organigrama.



Elaborado por: las autoras

Descripción de funciones:

- Colaborar con la elaboración del presupuesto anual.
- Supervisar las instalaciones de producción culinaria de la cocina y restaurante.
- Realizar estudios de la competencia.
- Supervisar la calidad de servicio que se brinda y realizar las correcciones necesarias.
- Elaborar programas y presupuestos concretos en caso de haber eventos, banquetes, etc.
- Elaborar órdenes de servicio para que el personal esté preparado y listo en el momento de un evento.
- Revisar los costes de producción de comida y bebida por unidad de venta para saber el valor de cada plato además para que no se gaste en exceso productos.

- Convocar a reuniones con los jefes de departamento.
- Conocer el stock de lencería, cristalería, plata, etc. Además determinar las reposiciones anuales y arreglos en el inventario.
- Verificar la calidad de la limpieza en todos los puntos de la cocina.
- Verificar la calidad de las prestaciones culinarias tanto en proceso hasta cuando se entrega al comensal.*
- Efectuar un análisis minucioso los jefes de departamento con las quejas o felicitaciones para tomar las medidas necesarias.*
- Tener mayor cuidado con la higiene, manipulación de alimentos, seguridad, etc.
- Evaluar a los jefes del departamento para saber si sus conocimientos, habilidades y actitudes son las adecuadas para el puesto asignado. *
- Estar en contacto con los huéspedes para saber si el producto y ambiente son de su agrado.

<u>Aspectos Situacional</u>				
Esfuerzo físico	Esfuerzo muscular	Mover	• A	
		Levantar		
	Posición corporal	Sentado con algunos desplazamientos		
		Desplazamientos continuos		• A
		De pie, sin desplazamiento		• C
		Posición, incomoda (Escaleras, rampas)		

Riesgos	Intoxicaciones		
	Accidentes	Cortes	
		Caídas	• C
		Quemaduras	
		Accidentes de tráfico	
Descargas eléctricas			
Condiciones ambientales	Escasa iluminación		
	Cambios bruscos de temperatura		• C
	Ruidos/Vibraciones		
	Corrientes de aire		
Conocimientos/experiencia	Formación general	Administración De Empresas – Licenciatura en Gastronomía y servicio de Alimentos y Bebidas	
	Formación específica	Marketing	
		Cocina nacional y otras cocinas	
		Gestión de compras y control de costes	
		Gestión de recursos humanos	
	Idiomas Nivel alto Nivel medio Nivel básico	Ingles	1
		Francés	2
		Otros	3
	Experiencia profesional	Jefe de sala/Maître	
		Jefe de cocina	
Encargado de banquetes			
<p>*La exigencia del nivel de idiomas dependerá del origen del cliente o clientes que ofrezcan mayor ocupación en el establecimiento.</p> <p>*Frecuencia: A:alta; B: baja; C: ocasional</p> <p>*Afectan de forma directa a la satisfacción al cliente (*)</p> <p>*Los que requieren creatividad e innovación (°)</p>			

Circuito de relaciones	Áreas	Directas	Cocina
			Recepción
			Jefe Administrativo
		Indirecta	Ama de Llaves
	Empresas	Proveedores	
		Organizaciones profesionales	
		Empresas de Menaje	
	Organismos/Instituciones	Municipio	
		Cámara de Turismo	

ASPECTO DE LA COMPETENCIA		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Técnicas de definición de precio, producto y servicio	Capacidad de aumentar el rendimiento de la unidad	Iniciativa, innovación, buscar nuevas técnicas
Capacidad para integrarse en la cultura empresarial	Capacidad de trabajo en equipo y delegación	Fluidez verbal, facilidad de expresión
Capacidad de planificación	Capacidad de innovación y cambio.	Previsor
Técnicas de mercado	Capacidad de hacer un estudio de la demanda actual en el mercado	Control, liderazgo, iniciativa de cambio.
	Capacidad de implementar nuevas técnicas	

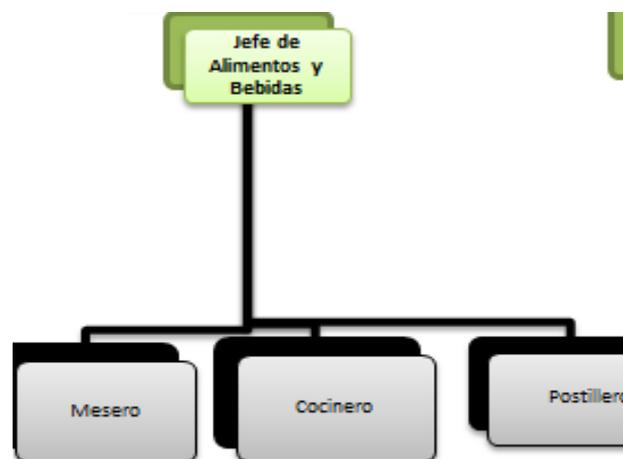
MESERO

Aspectos técnicos

Objetivo general del puesto:

Dirige, acomoda, interactúa con los clientes, es el encargado principalmente de preparar las mesas, acomodar a los clientes, servir las bebidas y los alimentos.

Ubicación Del Área Funcional En El Organigrama.



Elaborado por: las autoras

Descripción de funciones:

- Realiza el montaje de la vajilla, mantelería, mueblería, cubertería.
- Montaje del desayuno
- Da la bienvenida a los huéspedes y los ubica en sus mesas.
- Entrega la comida y bebida a los huéspedes.
- Informa la disponibilidad del menú de desayuno para q los clientes puedan decidir.
- Toma nota del pedido.
- Ejecuta el servicio a la francesa o directo plato servido.
- Finalizado el plato se procederá a retirar.
- Limpia la mesa en el momento que se retiraron los comensales y lo que no se ocupó también y se

procede a arreglar de la misma manera nuevamente para unos nuevos clientes.

- Entrega y retira los pedidos de la cocina.
- Entrega los platos de la manera q se le solicito
- Soluciona problemas con inconvenientes.
- Cuida la seguridad de los alimentos además de su presentación.
- Apoya en el arreglo de limpieza del salón, mesa, utensilios.

Aspectos Situacional

Esfuerzo físico	Esfuerzo muscular	Mover	• A
		Levantar	• A
	Posición corporal	Sentado con algunos desplazamientos	
		Desplazamientos continuos	• A
		De pie, sin desplazamiento	• C
		Posición, incomoda (Escaleras, rampas)	
Riesgos	Intoxicaciones		
	Accidentes	Cortes	• B
		Caídas	• C
		Quemaduras	• B
		Accidentes de tráfico	
		Descargas eléctricas	
Condiciones ambientales	Escasa iluminación		
	Cambios bruscos de temperatura		• C
	Ruidos/Vibraciones		

	Corrientes de aire		
Conocimientos/experiencia	Formación general	Capacitación realizada para ser Salonero, que sea certificada por el ministerio de turismo, experiencia mínimo de año.	
	Formación específica	Catering	
		Oferta de comida y bebida	
		Servicio al cliente	
		Manejo de mesas	
	Idiomas 1.Nivel alto 2.Nivel medio 3.Nivel básico	Ingles	1
		Francés	2
		Otro	3
	Experiencia profesional	Salonero	
		Cocina	
<p>*La exigencia del nivel de idiomas dependerá del origen del cliente o clientes que ofrezcan mayor ocupación en el establecimiento.</p> <p>*Frecuencia: A:alta; B: baja; C: ocasional</p> <p>*Afectan de forma directa a la satisfacción al cliente (*)</p> <p>*Los que requieren creatividad e innovación (°)</p>			

Circuito de relaciones	Áreas	Directas	Cocina
			Jefe De Alimentos y Bebidas
			Recepción
			Marketing
		Indirecta	Gerencia

ASPECTO DE LA COMPETENCIA		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Etiqueta y Protocolo	Capacidad de atención al cliente	Iniciativa
	Capacidad de decisión	Solución de problemas
Lenguaje técnico adecuado	Capacidad de comunicación verbal clara	Fluidez verbal, vocabulario técnico
Servicio de Mesa	Condición física para transportar peso, permanecer de pie o estar en constante movimiento	Rapidez
		Cordialidad
Utilización de equipos, montaje de mesas	Capacidad de delegación	Controlador, se responsabiliza, supervisa
	Capacidad de innovación	Detallista
	Capacidad de manipulación de objetos con firmeza	

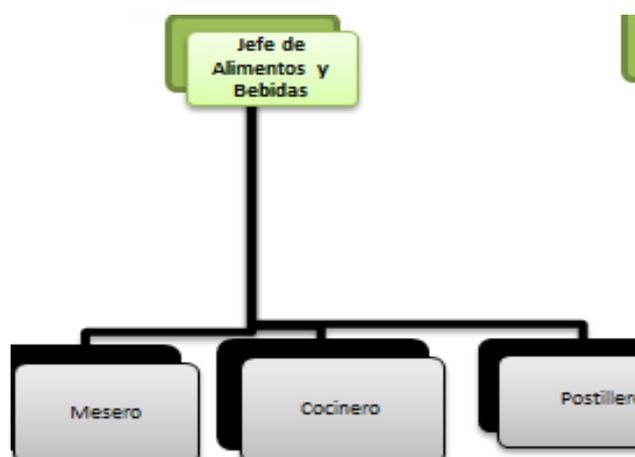
COCINERO

Aspectos técnicos

Objetivo general del puesto:

Organizar, dirigir, coordinar y supervisar un entorno de cálida y máxima higiene en la producción de culinaria, siempre se busca impulsar la calidad para que nuestros clientes tengan la satisfacción y resultados esperados.

Ubicación Del Área Funcional En El Organigrama.



Elaborado por: las autoras

Descripción de funciones:

- Coordinar y supervisar el desarrollo de trabajo en la cocina.
- Supervisar la salida de cada plato a los huéspedes.
- Verificar la elaboración de los platos y su presentación.*
- Realizar un test de los productos.
- Evaluar los costes de los platos y su venta informando al jefe inmediato para establecer un precio para ser ofertado.
- Cortar, picar, moler, rallar y licuar alimentos.

- Acondicionar el plato perfectamente para ser entregado.* °
- Fomentar al reciclaje también a las actividades en equipo, haciendo reuniones periódicas.*
- Elaborar platos decorativos para mejorar su presencia.*
- Tener buena comunicación entre meseros y cocineros al momento de entrega de órdenes para que sean ordenadas y entregar a tiempo.
- Organizar turnos de trabajo para saber bien a quien le toca estar a cargo de cada cosa por realizar.
- Verificar que todos los productos que se utiliza son frescos para ser servidos y tener una buena manipulación e higiene.
- Realizar los inventarios diarios del departamento.
- Pedir los materiales necesarios que se necesita con anticipación para adquirirlos con los proveedores.
- Ver que se llevaba cabo un mantenimiento correcto de las instalaciones y maquinaria.
- Cumplir con las normas de cumplimiento y seguridad.
- Buscar personas aptas para la cocina que tengan conocimientos de comida nacional e internacional.
- Realizar los desayunos de acuerdo al número de huéspedes, para evitar desperdicios.

<u>Aspectos Situacional</u>			
Esfuerzo físico	Esfuerzo muscular	Mover	• A
		Levantar	• C
	Posición corporal	Sentado con algunos desplazamientos	
		Desplazamientos continuos	• A
		De pie, sin desplazamiento	• B
		Posición, incomoda (Escaleras, rampas)	

Riesgos	Intoxicaciones		
	Accidentes	Cortes	• A
		Caídas	
		Quemaduras	• A
		Accidentes de tráfico	
Descargas eléctricas		• C	
Condiciones ambientales	Escasa iluminación		
	Cambios bruscos de temperatura		• C
	Ruidos/Vibraciones		
	Corrientes de aire		
Conocimientos/experiencia	Formación general	Técnico en cocina	
	Formación específica	Cocina nacional e internacional	
		Técnicas de utilización de utensilios de cocina	
		Técnicas de decoración de platos	
	Experiencia profesional	Ayudante de cocina	
		Cocinero	
<p>*La exigencia del nivel de idiomas dependerá del origen del cliente o clientes que ofrezcan mayor ocupación en el establecimiento.</p> <p>*Frecuencia: A:alta; B: baja; C: ocasional</p> <p>*Afectan de forma directa a la satisfacción al cliente (*)</p> <p>*Los que requieren creatividad e innovación (°)</p>			

Circuito de relaciones	Áreas	Directas	Mesero
			Jefe de Alimentos y bebidas
			Recepción
		Indirecta	Área administrativa

ASPECTO DE LA COMPETENCIA		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Compromiso con la organización	Capacidad de aumentar el rendimiento de la unidad	Soluciona problemas
Capacidad para integrarse en la cultura empresarial	Capacidad de comunicación	Trabajo en equipo
		Eficiencia
Técnicas de cocina	Capacidad de innovación	Controlador
	Conocimientos culinarios y presentación de platos	Previsor

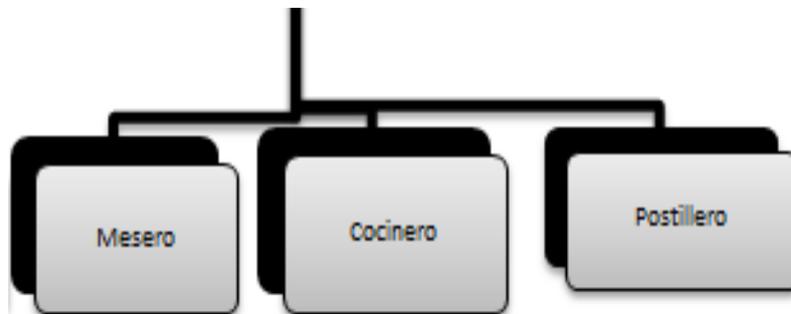
Postillero

Aspectos técnicos

Objetivo general del puesto:

Limpia, lavar y recoger la loza, cubiertos, ollas, cristales, utensilios de cocina y equipos de cocina para cumplir con las normas de higiene y seguridad alimentaria que se tiene en el hostel.

Ubicación Del Área Funcional En El Organigrama.



Elaborado por: las autoras

Descripción de funciones:

- Limpiar, lavar e higienizar los equipos y utensilios de la cocina.
- Lavar y lustrar ollas, sartenes y otros utensilios usados en la cocina.
- Lavar e higienizar cubiertos, cristalería y platería.
- Limpiar e higienizar la estufa, horno, congeladora, refrigeradora, mesones, campanas, filtros entre otros.
- Almacenar y organizar utensilios cubiertos, cristalería, platería.
- Arreglar los utensilios en bodega y en el local apropiado.
- Notificar la pérdida de material por quiebra.
- Apoyar en los inventarios de los utensilios.

- Cuidar la seguridad alimentaria aplicando procedimientos de seguridad para así evitar la contaminación de los alimentos cuando estén en contacto con los utensilios.
- Evitar la contaminación por el uso indebido de productos químicos.
- Cuidar el área de trabajo manteniendo el lugar limpio y organizado.
- Limpiar y lavar las paredes, pisos, corredores, ventanas, locales de basura para mantener la higiene del lugar.
- Cuidar de la presentación laboral, usando uniforme para asegurar la higiene.
- Apoya al equipo en: la limpieza externa de la cocina (lugar donde se sirve los desayunos), ayudando pasando los platos a los meseros, afilando cuchillos, en el montaje de las mesas y ayuda en el montaje de equipo mobiliario y equipo en caso de un evento.

<u>Aspectos Situacional</u>			
Esfuerzo físico	Esfuerzo muscular	Mover	• A
		Levantar	
	Posición corporal	Sentado con algunos desplazamientos	
		Desplazamientos continuos	• A
		De pie, sin desplazamiento	
		Posición, incomoda (Escaleras, rampas)	
Riesgos	Intoxicaciones		
	Accidentes	Cortes	• C
		Caídas	
		Quemaduras	
		Accidentes de tráfico	

		Descargas eléctricas	
Condiciones ambientales	Escasa iluminación		• C
	Cambios bruscos de temperatura		• C
	Ruidos/Vibraciones		
	Corrientes de aire		
Conocimientos/experiencia	Formación general	Técnicas básicas de limpieza e higienización de ambientes y utensilios.	
	Formación específica	Manipulación de químicos	
		Primeros auxilios básicos	
		Técnicas de limpieza	
	Experiencia profesional	Ayudante de cocina	
Mesero			
<p>*La exigencia del nivel de idiomas dependerá del origen del cliente o clientes que ofrezcan mayor ocupación en el establecimiento.</p> <p>*Frecuencia: A:alta; B: baja; C: ocasional</p> <p>*Afectan de forma directa a la satisfacción al cliente (*)</p> <p>*Los que requieren creatividad e innovación (°)</p>			

Circuito de relaciones	Áreas	Directas	Jefe de Alimentos y bebidas
			Mesero
			Cocinero
		Indirecta	Gerencia
			Jefe de comercialización

ASPECTO DE LA COMPETENCIA		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Compromiso con la organización	Capacidad de aumentar el rendimiento de la unidad	Solución de problemas(en caso de tener una emergencia saberlo solucionar de la mejor manera)
Capacidad para integrarse en la cultura empresarial	Capacidad de comunicación	Trabajo en equipo
Capacidad de manejo de vajilla, cristaleria,utensilios de cocina	Capacidad de organizacion	Previsor
		Iniciativa(tener un orden y organización para los utensilios en la cocina)
		Detallista



**ÁREA
ADMINISTRATIVA**

Jefe de Comercialización

Aspectos técnicos

Objetivo general del puesto:

Planificar, organizar y dirigir controla todas las actividades económicas-financieras de la empresa, con el objetivo de garantizar el mejor aprovechamiento de los recursos y tener todo en regla bajo la ley.

Ubicación Del Área Funcional En El Organigrama.



Elaborado por: las autoras

Descripción de funciones:

- Planificar y desarrollar el presupuesto anual de todos los departamentos, para aprovechar las oportunidades del hostel y ver su rentabilidad.
- Definir sistemas y procedimientos más adecuados para actuar, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Supervisar las unidades, con el objetivo de comprobar sobre el estado general de la empresa de igual manera ver que productos más se utiliza, comprobar el estado de los productos y el stock.
- Verificar los resultados de auditoria.
- Tener un seguimiento estricto de las cuentas.
- Mantener una política de pagos eficaz y eficiente.
- Autorizar compras de acuerdo con las normas e instrucciones determinadas por la directiva del hostel.

- Analizar los costes de comida, bebida.
- Pasar información a la dirección y departamento interesados.
- Mantener la custodia de contratos, pólizas, seguros que realice el establecimiento.
- Verificar los créditos a los clientes que tienen sobrepasado los límites.
- Propone promociones sanciones y evaluar al personal. *
- Establecer canales de comunicación más idóneos con proveedores, instituciones y organismos, con el objetivo de tener los mejores resultados de los recursos y ampliar la imagen corporativa.
- Revisar y firmar cheques de pagos y autorización de los mismos.
- Comprobar los estados de las cuentas bancarias, verificando los saldos.
- Realizar controles de caja, verificando los fondos.
- Establecer procedimientos de controles eficaces.
- Participar en estrategias de planes de calidad y medioambientales.*

Aspectos Situacional

Esfuerzo físico	Esfuerzo muscular	Mover	
		Levantar	
	Posición corporal	Sentado con algunos desplazamientos	• A
		Desplazamientos continuos	
		De pie, sin desplazamiento	
		Posición, incomoda (Escaleras, rampas)	

Riesgos	Intoxicaciones		
	Accidentes	Cortes	
		Caídas	
		Quemaduras	
		Accidentes de tráfico	
Descargas eléctricas			
Condiciones ambientales	Escasa iluminación	• B	
	Cambios bruscos de temperatura		
	Ruidos/Vibraciones		
	Corrientes de aire	• C	
Conocimientos/experiencia	Formación general	Licenciado en Administración de empresas.	
	Formación específica	Marketing	
		Presupuestos	
		Recursos Humanos	
		Matemáticas	
	Idiomas Nivel alto Nivel medio Nivel básico	Inglés	1
		Otros	2
	Experiencia profesional	Auxiliar de contabilidad	
		Jefe contabilidad	
Cajero			
<p>*La exigencia del nivel de idiomas dependerá del origen del cliente o clientes que ofrezcan mayor ocupación en el establecimiento.</p> <p>*Frecuencia: A:alta; B: baja; C: ocasional</p> <p>*Afectan de forma directa a la satisfacción al cliente (*)</p> <p>*Los que requieren creatividad e innovación (°)</p>			

Circuito de relaciones	Áreas	Directas	Recepción
			Gerencia
			Marketing
			Jefe Alimentos y Bebidas
		Indirecta	Cocina
	Empresas	Proveedores	
		Organizaciones profesionales	
	Organismos/Instituciones	Ministerios/Administraciones publicas	
		Municipio	
		Sistema de Rentas Internas	

ASPECTO DE LA COMPETENCIA		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Capacidad para integrarse en la cultura empresarial	Capacidad de comunicación	Control
	Capacidad de delegar responsabilidades	Toma de decisiones
		Fluidez verbal
Planificación	Capacidad de iniciativa	Busqueda de soluciones y estrategias
		Innovador
Procesos contables y	Raciocinio numérico	Iniciativa, proponer nuevas ideas

financieros		
	Capacidad de análisis	Previsor

Jefe de Marketing

Aspectos técnicos

Objetivo general del puesto:

Crear, ejecutar e investigar los mercados, buscando estrategias, para que nuestro producto llegue a ser rentable y estemos en el top of mind de nuestros clientes.

Ubicación Del Área Funcional En El Organigrama.



Elaborado por: las autoras

Descripción de funciones:

- Diseñar, ejecutar y analizar estudios de mercado identificando las necesidades reales y potenciar en los consumidores que sigan ocupando nuestro servicio. °
- Generar diferenciación, preferencia y lealtad en nuestros consumidores ante la marca. °
- Planificar y tomar decisiones estratégicas e innovadoras para aplicarlas en la empresa. °
- Diseñar y gestionar canales de distribución y puntos de venta para que así se pueda expandir la empresa en el mercado. °
- Construir el posicionamiento de la empresa y de los productos. °
- Analizar los procesos y rendimiento de las necesidades del mercado, para así poder ofertar nuestros productos de acuerdo a la demanda que presentan los turistas.
- Practicar las habilidades de comunicación efectiva para que toda la empresa sea parte del cambio que se dé para mejorar.
- Manejar y actualizar la página web del hostel, para que turistas estén al día de promociones.
- Estar al día en la innovación de productos, para ofrecer una mejor imagen al cliente. °

Aspectos Situacional

Esfuerzo físico	Esfuerzo muscular	Mover	
		Levantar	
	Posición corporal	Sentado con algunos desplazamientos	• A
		Desplazamientos continuos	
		De pie, sin desplazamiento	
Posición, incomoda (Escaleras, rampas)			

Riesgos	Intoxicaciones		
	Accidentes	Cortes	
		Caídas	
		Quemaduras	
		Accidentes de tráfico	
		Descargas eléctricas	
Condiciones ambientales	Escasa iluminación		• B
	Cambios bruscos de temperatura		
	Ruidos/Vibraciones		
	Corrientes de aire		
Conocimientos/experiencia	Formación general	Ingeniero en marketing,	
	Formación específica	Marketing	
		Administración de empresas	
		Economía	
		Gestión de recursos humanos	
	Idiomas Nivel alto Nivel medio Nivel básico	Ingles	1
		Francés	2
		Otros	3
	Experiencia profesional	Administrador	
		Jefe de ventas	
<p>*La exigencia del nivel de idiomas dependerá del origen del cliente o clientes que ofrezcan mayor ocupación en el establecimiento.</p> <p>*Frecuencia: A:alta; B: baja; C: ocasional</p> <p>*Afectan de forma directa a la satisfacción al cliente (*)</p> <p>*Los que requieren creatividad e innovación (°)</p>			

Circuito de relaciones	Áreas	Directas	Gerencia
			Recepción
		Indirecta	Cocina,
			Ama de llaves
	Empresas	Agencias de Viajes	
		Empresas relacionadas con turismo	
	Organismos/Instituciones	Cámara de Turismo	
ITUR			

ASPECTO DE LA COMPETENCIA		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Compromiso con la organización	Capacidad de aumentar el rendimiento del personal	Eficiencia, buscar nuevos mercados para promocionar el producto
Capacidad de planificación	Capacidad de analizar el rendimiento de la empresa	Control
	Capacidad de comunicación	Cordialidad
Técnicas de marketing	Capacidad de innovación	Solución de problemas
		Iniciativa

5.7 Conclusiones:

Tras haber establecido los perfiles del Hostal “Inca Real”, se conoce los requerimientos, las necesidades y desenvolvimiento que se solicitan para cada uno de los puestos de trabajo, teniendo en cuenta que se especifica todo lo que debe realizar el trabajador, para un desempeño óptimo.

Con el correcto funcionamiento del manual, el Gerente General podrá conocer los requisitos necesarios para encontrar al candidato de los puestos del trabajo. De igual manera, trabajadores conocerán a cabalidad las responsabilidades necesarias para el labor.

6. CAPÍTULO IV REALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Introducción

El manual de procedimientos es un instrumento administrativo que se utiliza dentro del establecimiento, en el cual se especifica con detalle el proceso de ejecutar las actividades que deben realizar el personal. El mismo, contiene los documentos necesarios para que las distintas áreas de trabajo puedan desempeñarse adecuadamente.

Después del minucioso análisis de las funciones que realiza el capital humano del Hostal de primera categoría Inca Real, el manual de procedimientos especificará las medidas y requisitos necesarios para el desarrollo de los distintos procesos, mediante el Diagrama Interfuncional de Procesos por Áreas. Los puntos fundamentales en los cuales se centra un manual de procedimientos son:

- **Procedimientos:** el cual demuestra las maneras para la realización de cada proceso.
- **Especificaciones:** Los requisitos necesarios para que se lleve a cabo cada uno de los procedimientos.
- **Registros:** Los cuales evidencian documentalmente los resultados de las actividades realizadas
- **Instructivos:** Especifican de manera específica a manera de cómo desarrollar actividades.

El manual de procedimientos de igual manera contempla:

- **Fichas o documentos del funcionamiento específico de cada área:** Las cuales son un contenido esencial para el manejo de los distintos procesos de las áreas.
- **Diagrama Interfuncional:** El cual junta por área las relaciones de los procesos que se deben realizar y la manera en que interactúan.

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS
PARA EL HOSTAL DE
PRIMERA
CATEGORÍA INCA
REAL**



CONTENIDO

- 6.1 Introducción
- 6.2 Objetivos
- 6.3 Marco Normativo
- 6.4 Áreas de Trabajo del Manual de
Procedimientos
- 6.5 Definiciones
- 6.6 Diagrama Interfuncional de Procesos
- 6.7 Conclusiones

6.1 Introducción:

El siguiente manual de procedimientos para el Hostal Inca Real es un instrumento administrativo, el cual se encontrará a disposición de las distintas áreas de trabajo. El mismo servirá de apoyo, para conocer a cabalidad la manera de ejecutar los procesos o actividades al momento de realizar el trabajo. A más de ello, con el uso del mismo la empresa alcanzará efectividad máxima en cada uno de sus procesos.

6.2 Objetivos:

- Contar con un instrumento que norme los procedimientos en igualdad y contenido, que permita optimizar el cumplimiento y funcionamiento de las distintas áreas funcionales del establecimiento.
- Facilitar la incorporación del personal a la empresa, contando como herramienta técnica para la gerencia, de manera que colabore en los procesos que deben ejecutarse.
- Minimizar el trabajo para la gerencia, encargada de elegir a la persona idónea que requiere cada puesto de la empresa.
- Ayudar al desenvolvimiento adecuado del personal, en las funciones que la empresa le exige realizar.

6.3 Marco Normativo:

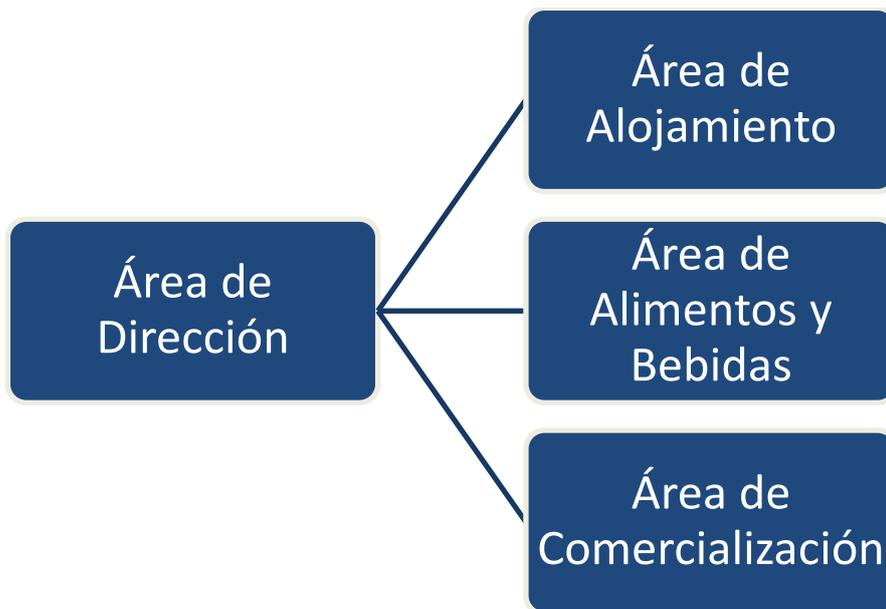
La ley que regula el manual de procedimientos es principalmente el código de trabajo, ya que contiene elementos claves para favorecer y proporcionar un óptimo clima laborable; asimismo es indispensable el uso del reglamento interno del hostel, que fue ejecutado para el cumplimiento de las normas que tanto empleador como trabajadores deben desempeñar dentro de la empresa. Con esto, será efectivo el cumplimiento de las metas establecidas a largo plazo.

6.4 Áreas de trabajo del Manual de Procedimientos

Para el eficiente manejo del capital humano del Hostal Inca Real, es importante señalar lo importante del trabajo en equipo. Cada uno de los procesos a realizarse, están encadenados entre las distintas áreas, por ello es preciso que el personal se conozca, como esté al tanto las funciones que cada uno desarrolla. El manual de procedimientos propuesto, se encuentra dividido por áreas de trabajo, ya que de esta manera facilita la ejecución de las responsabilidades y resolución de problemas. Por ello se encontrará dividido de la siguiente manera:

- Área de Alojamiento
- Área de Alimentos y Bebidas
- Área de Comercialización

Al terminar los procesos que se debe realizar entre las distintas áreas nombradas anteriormente, se prosigue a realizar un diagrama Interfuncional entre:



Elaborado por: las autoras

6.5 Definiciones

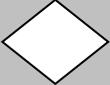
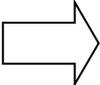
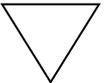
Para la comprensión del siguiente manual, es necesaria la comprensión de los siguientes términos:

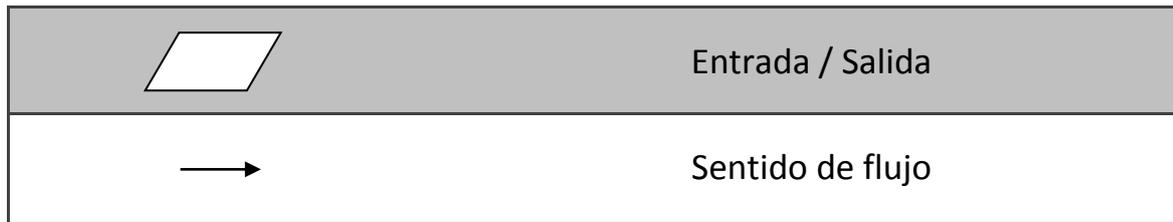
- Procesos: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que, empleando recursos y bajo ciertas especificaciones, transforman insumos en productos y satisfacción al cliente con valor agregado.
- Back Office: es el conjunto de actividades de apoyo al negocio, es la parte de las empresas que realizan las tareas destinadas a gestionar la propia empresa y que no tienen contacto directo con el cliente.
- Front Office: conjunto de las estructuras de una organización que gestionan la interacción con el cliente.

6.6 Diagrama Interfuncional de Procesos

El diagrama Interfuncional es aquel que describe cada uno de los procesos que se realizan en las distintas áreas del establecimiento, usando distintos conectores para el correcto desarrollo. De igual manera, en cada diagrama se adjuntan los documentos necesarios para el correcto uso.

Para la comprensión es indispensable conocer el significado de los distintos conectores que se explican a continuación:

DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS (ANSI)	
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Actividad
	Decisión
	Transporte
	Documento impreso
	Inicio / Fin
	Conector
	Almacenamiento / Archivo
	Demora / Espera
	Inspección / Control



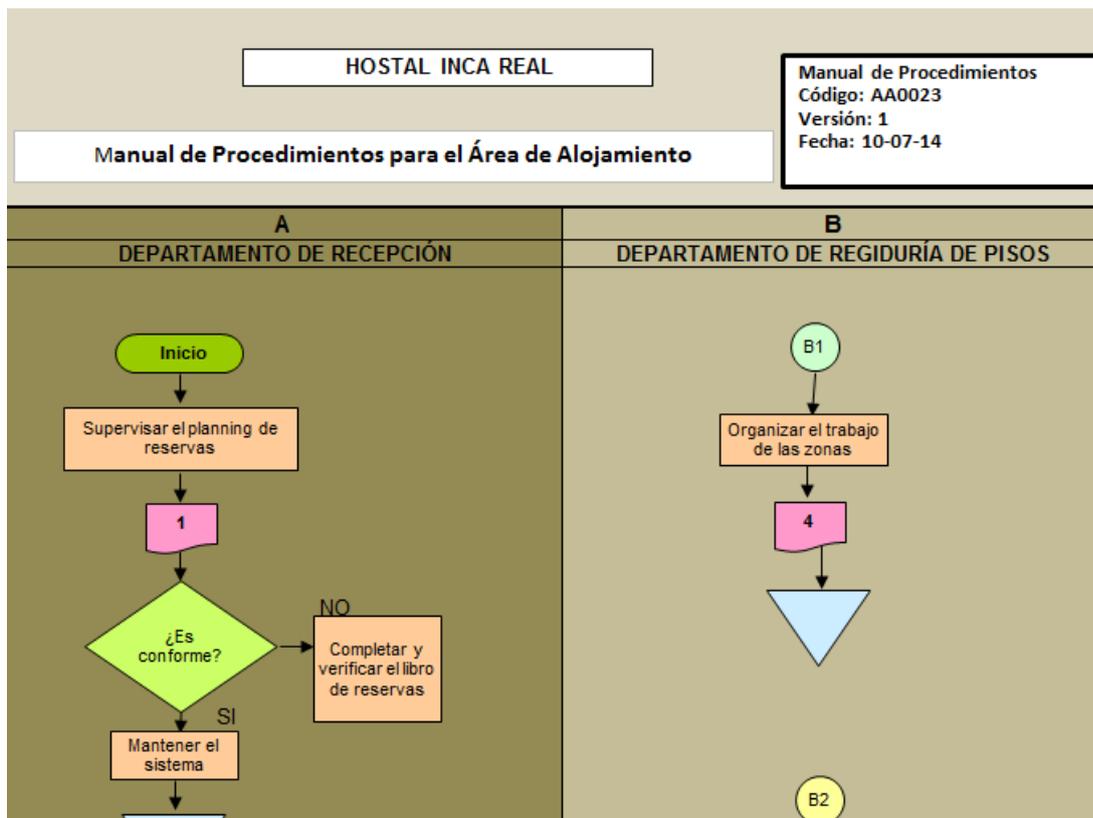
Elaborado por: PHD. Ivan Coronel

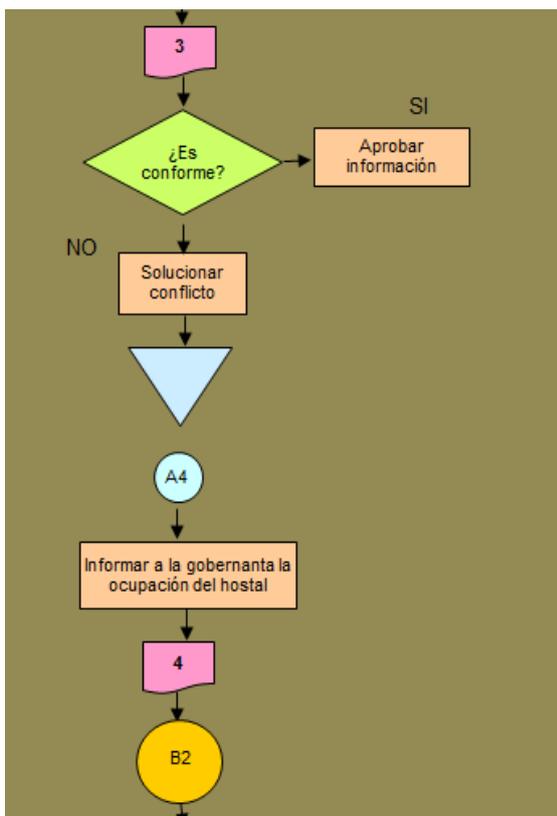
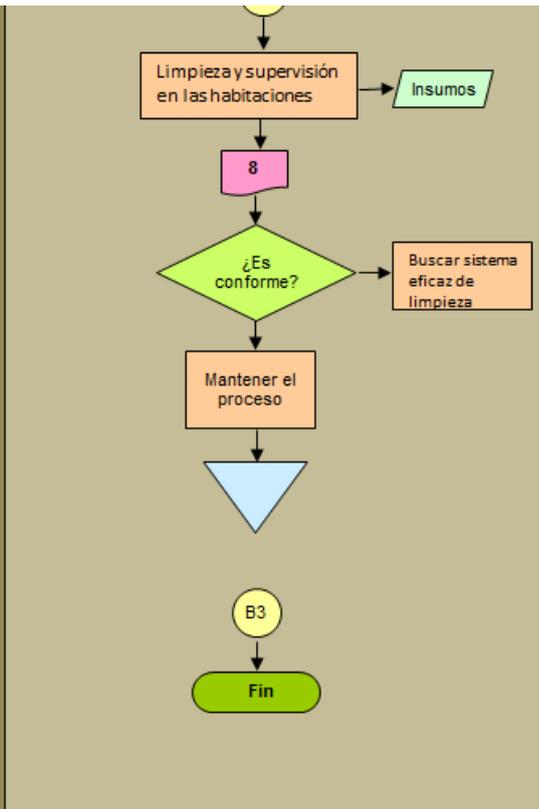
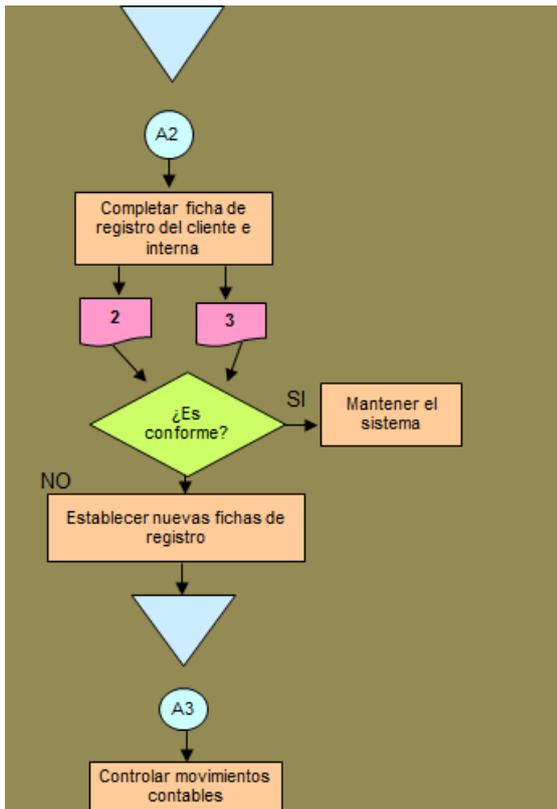
6.6.1 ÁREA DE ALOJAMIENTO

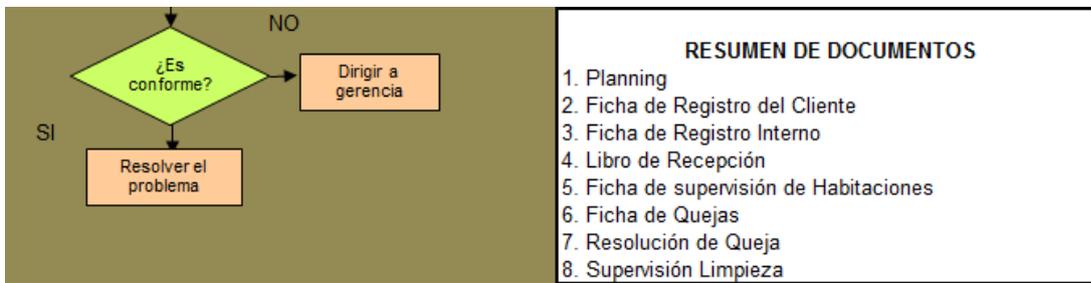
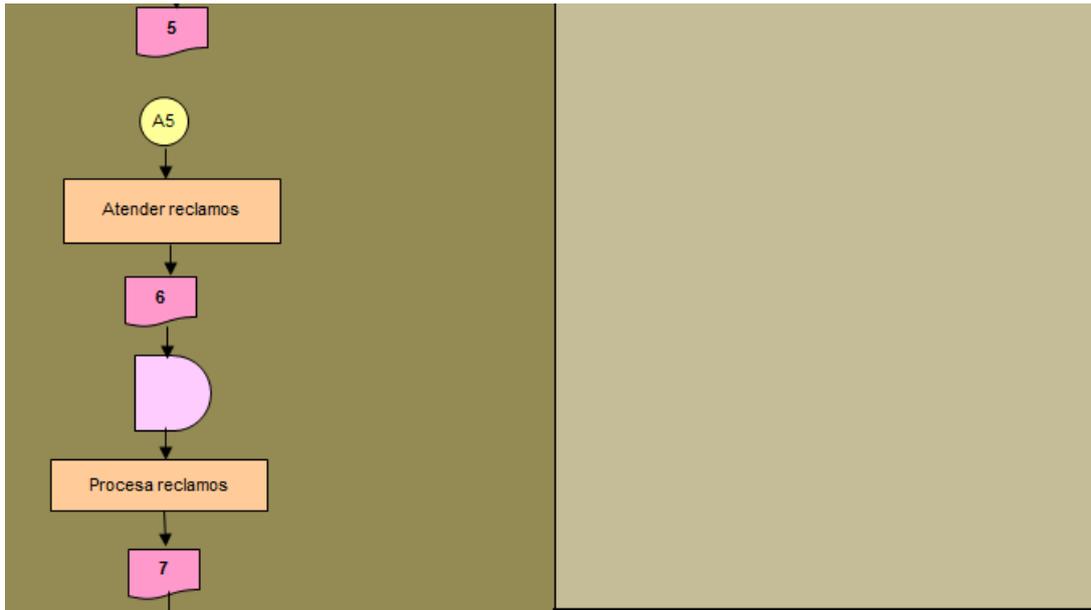
El área de alojamiento, es aquella de primer contacto con el público, encargada de realizar el registro y documentación necesaria del hospedaje de los huéspedes. La siguiente área contempla los procesos a realizarse en los departamentos que son:

- Recepción
- Regiduría de Pisos

DIAGRAMA INTERFUNCIONAL ÁREA ALOJAMIENTO







Elaborado por: las autoras

Documentos:

1. Planning: Documento para verificar la ocupación del mes del establecimiento.

PLANNING HOSTAL INCA REAL																																			
HABITACION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL HAB	TOTAL PA	PROMEDIO HA	PROMEDIO PA	
101			1																												1				
102																																			
103																																			
104																																			
105				3																												1			
106																																			
107																																			
108																																			
109																																			
110																																			
201																																			
202			2																														1		
203																																			
204																																			
205																																			
206																																			
207																																			
208																																			
209																																			
210																																			
301																																			
302																																			
303																																			
304																																			
305																																			
TOTAL																																	3		0,64516129

Elaborado por: las autoras

2. Ficha de Registro de Cliente: Es la cual el cliente llena con sus datos personales para conocer información relevante del mismo, verificando los datos de identificación del cliente y sus acompañantes.

<p>Tarjeta de Registro</p>	
Apellido y Nombres/ Surname and Name	
Documento de identificación/ Identification Document	
Nacionalidad/ Nationality: CI/ID: Lugar exped./ Place of Issue:	
Oficio/Ocupation	
Dirección Permanente/Permanent Address	
Dirección/ Address: Ciudad/City: País/Country: Teléfono/ Phone Number: E-mail:	
Datos del Acompañante/ Escort's Information	
Nombre/Name: CI/ID:	
..... Firma del Huesped/ Guest Signature	

Elaborado por: las autoras

3. Ficha de Registro Interna: Es la cual realiza la recepcionista o auditor nocturno, en donde contempla información del huésped y de igual manera la forma de pago. De igual manera servirá para detallar la información del cliente por habitación y de los servicios que contrata.

TARJETA DE REGISTRO			
Código			
Datos de la Habitación			
Habitación #			
Número de Ocupant	Adultos	Niños	Infantes
Tarifa Autorizada:			
Total impuestos:	12% _____	Servicio 10% _____	
Calendario de Ocupación			
Fecha de Entrada:			
Fecha de Salida:			
Días de permanencia:			
Facturación			
Factura #			
Reserva	si	no	
Depósito Previo	Forma de pago:		
# Tarjeta:			
Empresa:			
Equipaje:			
OBSERVACIONES:			



Elaborado por: las autoras

4. Libro de Recepción: En este, se podrá conocer las estadísticas de ocupación del establecimiento; este se llenará todos los días, especificando las entradas y salidas de nuestros clientes.

Reporte de Ocupación de Habitaciones para la Mucama					
					
Am:			Pm:		
Fecha:					
Planta Baja	Primer Piso	Segundo Piso		Tercer piso	
101		201		301	
102		202		302	
103		203		303	
104		204		304	
105		205		Observaciones:	
106		206			
107		207			
108		208			
109		209			
110		210			

Elaborado por: las autoras

5. Ficha de Supervisión de Habitaciones: La misma es usada por la mucama o camarera para la supervisión de los objetos que se encuentran en las habitaciones.

Fecha:		Hora:	Habitación#:	
		Clave		Clave
Ganchos			Menú room-service	
Directorios			Energía	
Bolsa de lavandería			Hoja de comentarios huéspedes	
Alfombra			Lista de precios de lavandería	
Botella de agua purificada			Colcha	
Vasos envueltos			Cobertor	
Espejo de tocador			Sábanas	
Volante promocional del Hostal			Protector de colchón	
Ceniceros			Fundas	
T.V. Imagen satélite			Almohadas	
Minibar			Cuadro decorativo	
Cortinas			Cesta de basura	
Cristales ventanas			Limpieza de la habitación	
Teléfono			Toallas faciales	
Closets			Jabón	
Lámpara de Lectura			Shampoo	
Folleto del Hostal Inca Real			Gorra de baño	
OBSERVACIONES:			Espejo de baño	
			Papel higiénico	
			Cortinas de baño	
			Ganchos de cortina de baño	
			Tapete de felpa	

Elaborado por: Sixto Báez Casillas. Hotelería. México: Ediciones Continental, 2002

6. Ficha de Quejas: Es utilizada al momento en que un huésped se encuentra insatisfecho con algún tipo de servicio brindado por parte del personal.

FICHA DE QUEJAS			
			
Fecha:			
Nombres y Apellidos:			
# de Cédula:		Nacionalidad:	
Télefono:		Email:	
Motivo de Queja:			
Persona que lo atendió			
Firma:			
Observaciones:			

Elaborado por: las autoras

7. Resolución de Queja: En la misma se especifica la solución respectiva a la queja realizada con anticipación por el cliente.

RESOLUCIÓN DE QUEJA	
	
Fecha:	
Nombres y Apellidos:	
Motivo de Queja:	
Resolución:	
Observaciones:	
Firma:	

Elaborado por: las autoras

8. Supervisión de Limpieza La respectiva ficha es manejada para señalar la limpieza realizada en las distintas zonas del Hostal en la semana.

						Departamento de Ama de Llaves de Limpieza		
						Día 1	Día 2	Día 3
Lavado entrada del hotel								
Lavado zona de basura								
Lavado almacén general								
Lavado alfombras o pisos de recepción								
Lavado de alfombras del pasillo								
Lavado de restaurant								
Lavado de alfombras de salones								
Lavado de alfombras de los cuartos								
Lavado de muebles								
Limpieza de lámparas								
Lavado de baño general								
Limpieza de cortinas de cuartos								
Rotación de colchones								
lavado de áreas de servicio								

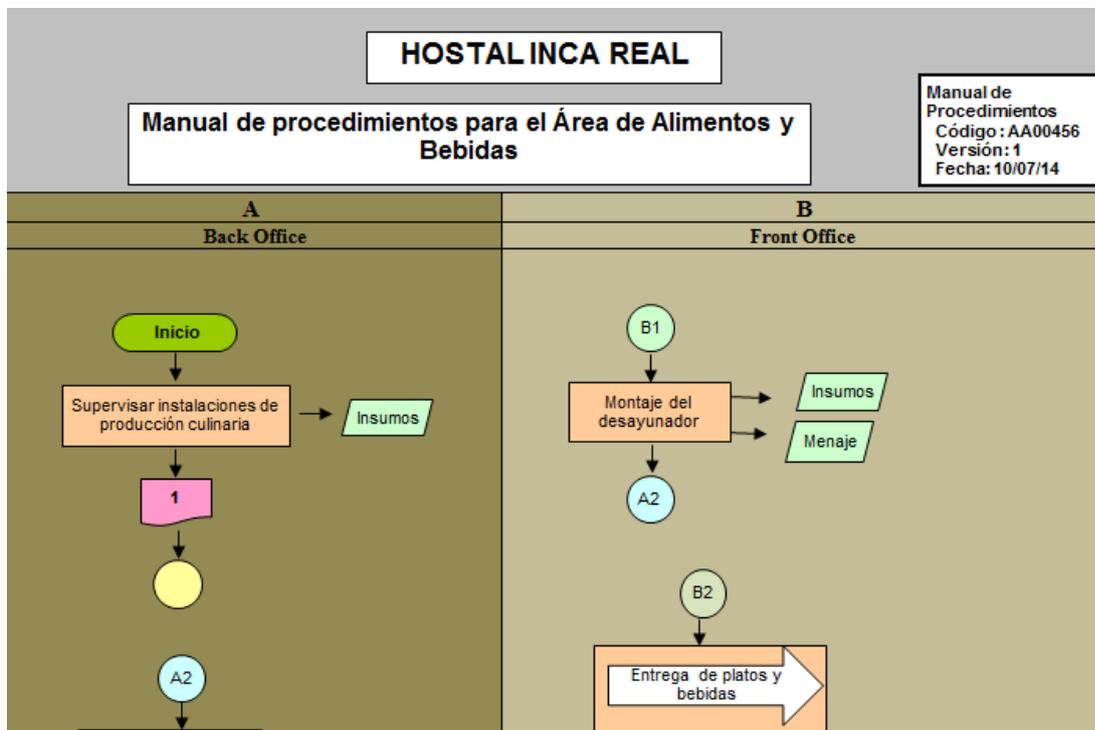
Elaborado por: Sixto Báez Casillas. Hotelería. México: Ediciones Continental, 2002

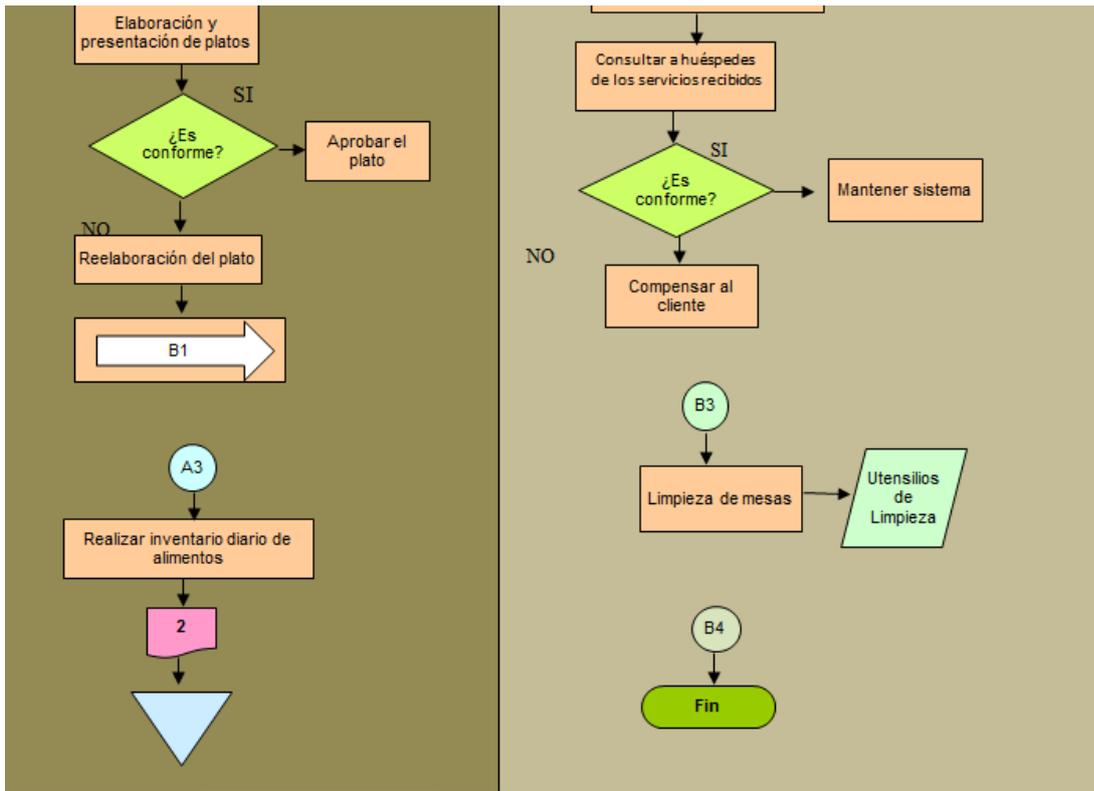
6.6.2 ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Es el área encargada de realizar los alimentos que se brinda a los huéspedes del establecimiento. La misma se encuentra dividida en dos partes que son:

- Back Office
- Front Office

DIAGRAMA INTERFUNCIONAL ÁREA ALIMENTOS Y BEBIDAS





	RESUMEN DE DOCUMENTOS 1. Hoja de Supervisión 2. Hoja de Inventario de Alimentos
--	--

Elaborado por: las autoras

Documentos:

1. Hoja de Supervisión Cocina: Es usada para señalar el nivel, ya sea bueno, regular o malo, de los distintos procesos que se realizan dentro de la cocina.

Hoja de Supervisión Cocina				
				
Servicio	Lugar: Hostal Inca Real		Hora:	
	Turno:	Fecha:		
Elemento	Bueno	Regular	Malo	Observaciones
Aseo y Orden				
Información de Menú				
Cierre de puertas				
Cierra de ventanas				
Limpieza de comedor				
Limpieza de ventanas				
Iluminación				
Servicios				
Presentación				
Volumen				
Calidad de carnes				
Verduras				
Frutas				
Postres				
Cocción				
Puntualidad				
Temperatura				
Diseño				
Decoración				
Vestuario				
Música				
Asociación con el menú				
Originalidad				
Información				
Total				
Porcentajes				
Comentarios:				

Elaborado por: Sixto Báez Casillas. Hotelería. México: Ediciones Continental, 2002.

2. Hoja de Inventario de Alimentos: Se usa con la finalidad de realizar el correcto inventario de los alimentos que se utilizan en la cocina. La misma especifica quién provee los productos, cantidad y precio.

Inventario de Alimentos				
				
Fecha:				
Supervisión realizada por:				
Producto	Proveedor	Origen	Cantidad	Precio

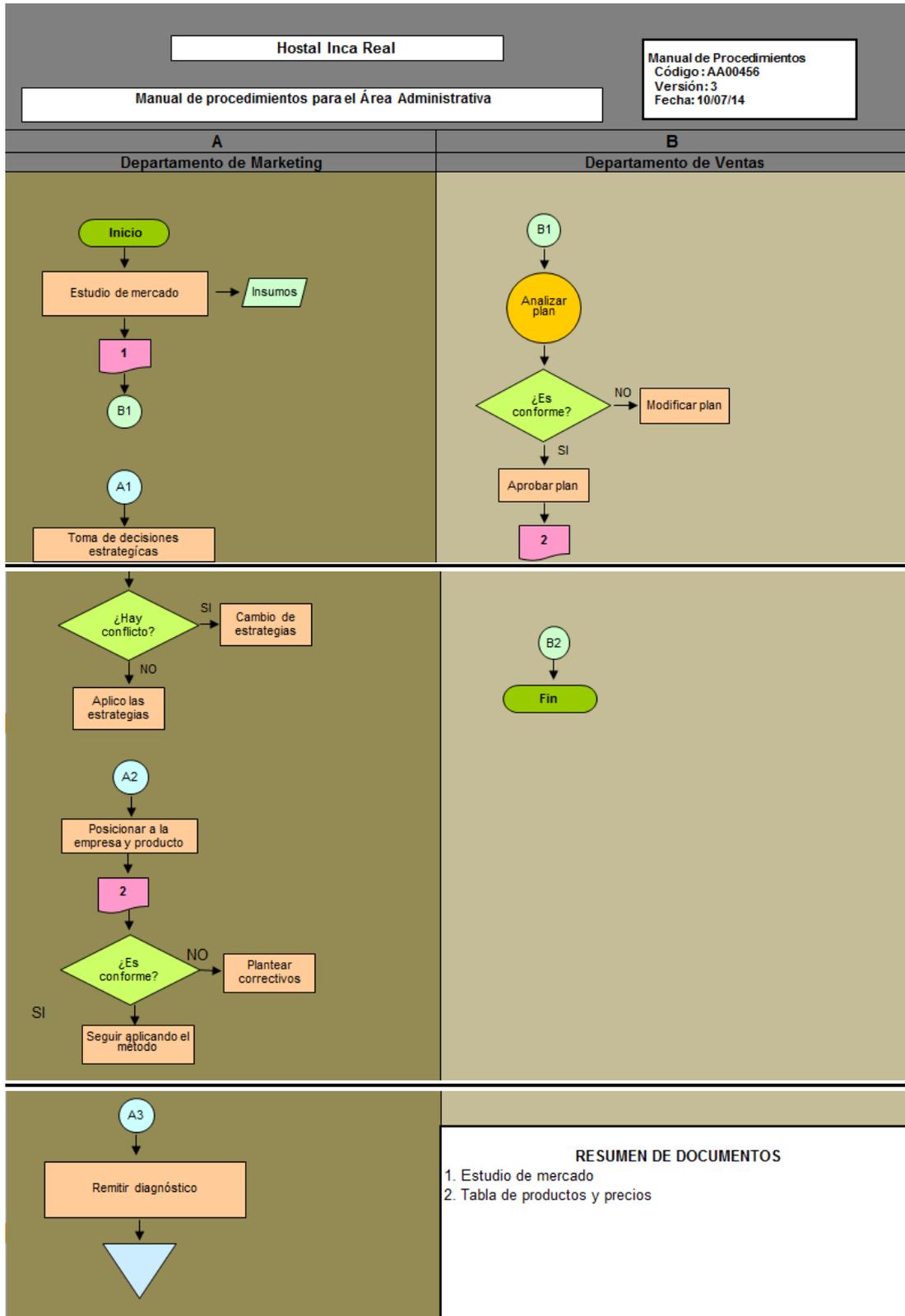
Elaborado por: las autoras

6.6.3 ÁREA ADMINISTRATIVA

Es el área encargada de asegurar la rentabilidad de todos los recursos de la empresa, tanto elementos tangibles como técnicos, y sobretodo generar un beneficio económico para nuestros empleados aplicando todas las obligaciones de ley que tenemos como empresa del sector turístico. La Siguiete área contempla dos departamentos que son:

- Departamento de Marketing
- Departamento de Ventas

DIAGRAMA INTERFUNCIONAL ÁREA ADMINISTRATIVA



Documentos:

1. Estudio de mercado: Es el cual reúne los distintos resultados obtenidos durante un determinado tiempo en las redes sociales y páginas con las que se maneja el establecimiento.

Estudio de Mercado					
					
Fecha:	Recopiló información:				
	Facebook	Booking.com	Página del Hostal	Agencias de Viajes	Recomendaciones
# Reservasiones					
# Likes					
# x Promociones					
Sugerencias					
Quejas					
Comentarios					
Observaciones:					

Elaborado por: las autoras

2. Tabla de productos y precios: La misma detalla los servicios que ofrece el establecimiento, especificando su precio, capacidad y fecha de uso.

Tabla de Productos y Precios del Hostal Inca Real				
				
Servicios	Precio individual	Total	Capacidad	Fecha de utilización del servicio.
Business Center				
Tours y salidas				
Transfer				
Adiciones				
Promociones				
Eventos				
Habitaciones				
Evento en el Restaurante Akelarre				
Observaciones				

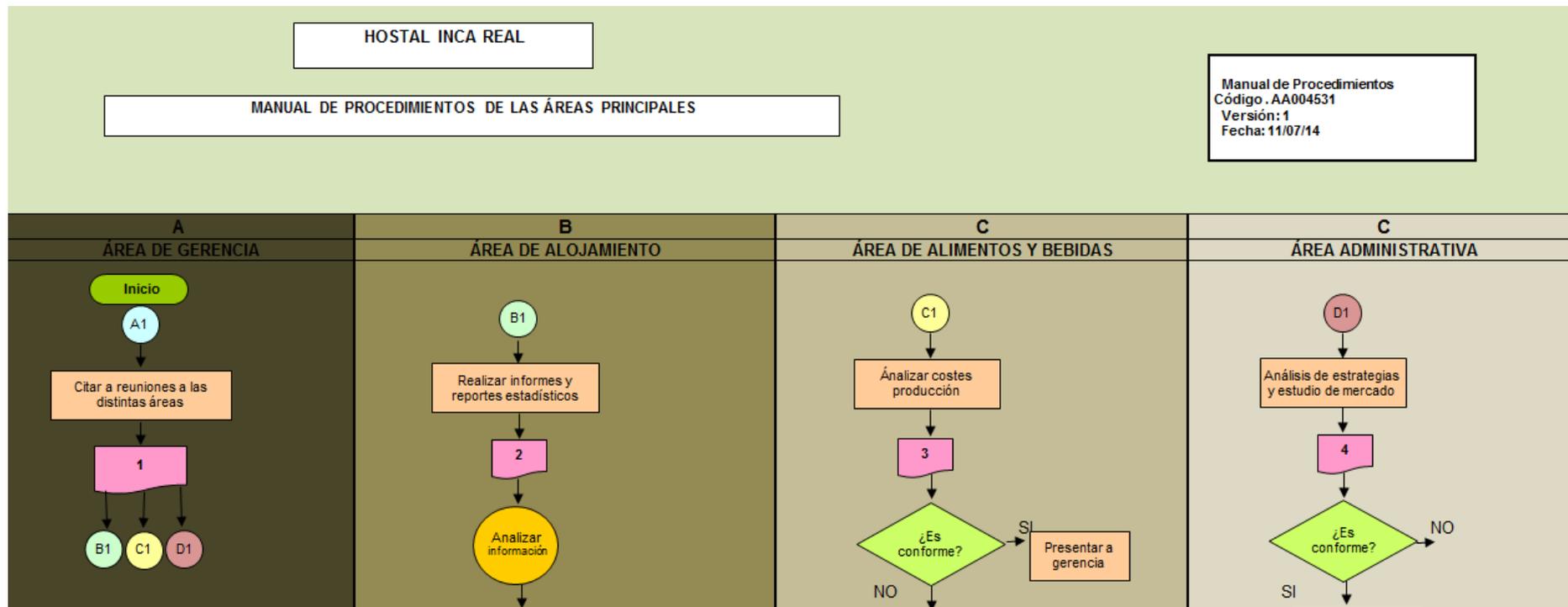
Elaborado por: las autoras

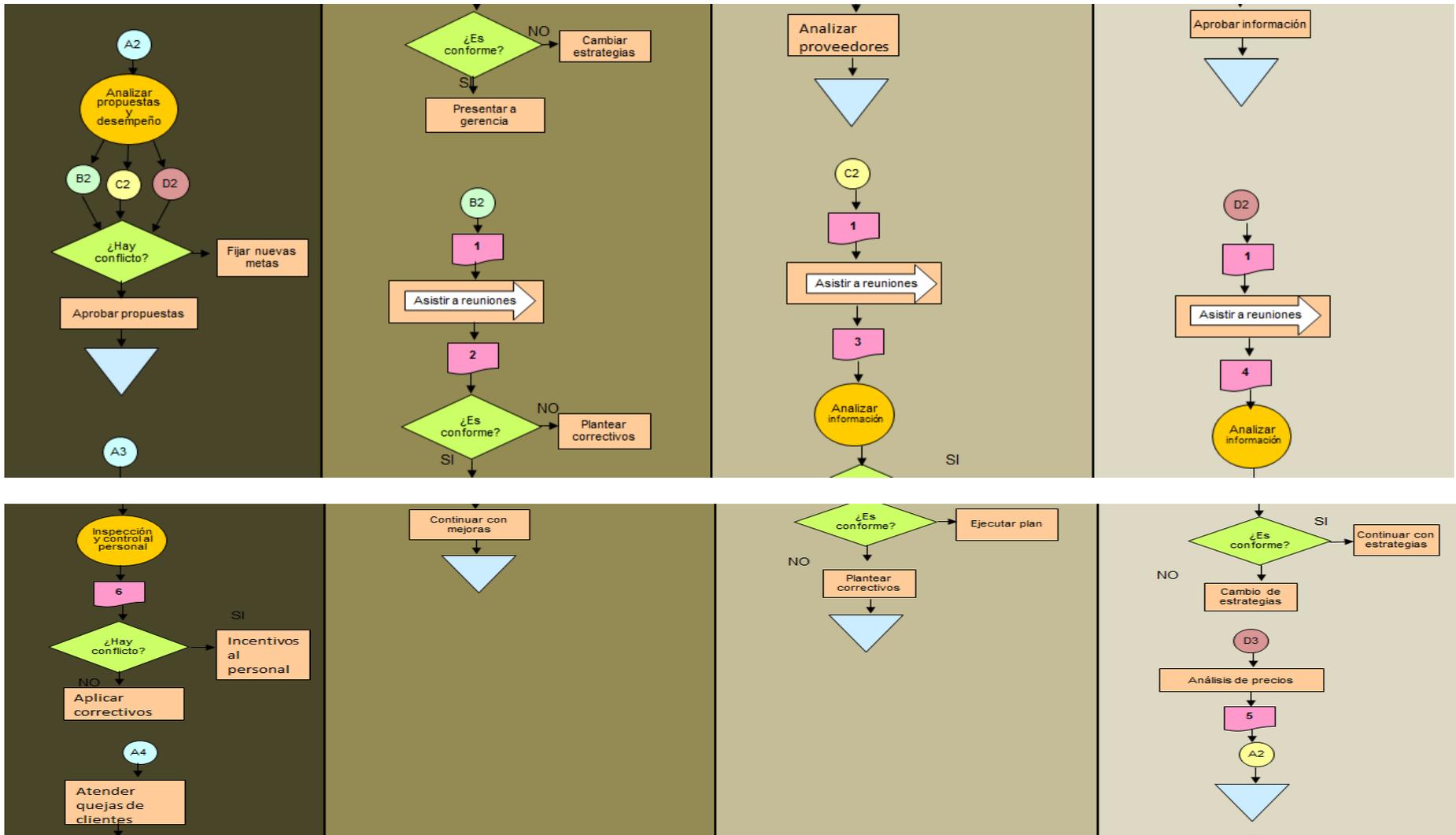
6.6.4 CUATRO ÁREAS GENERALES

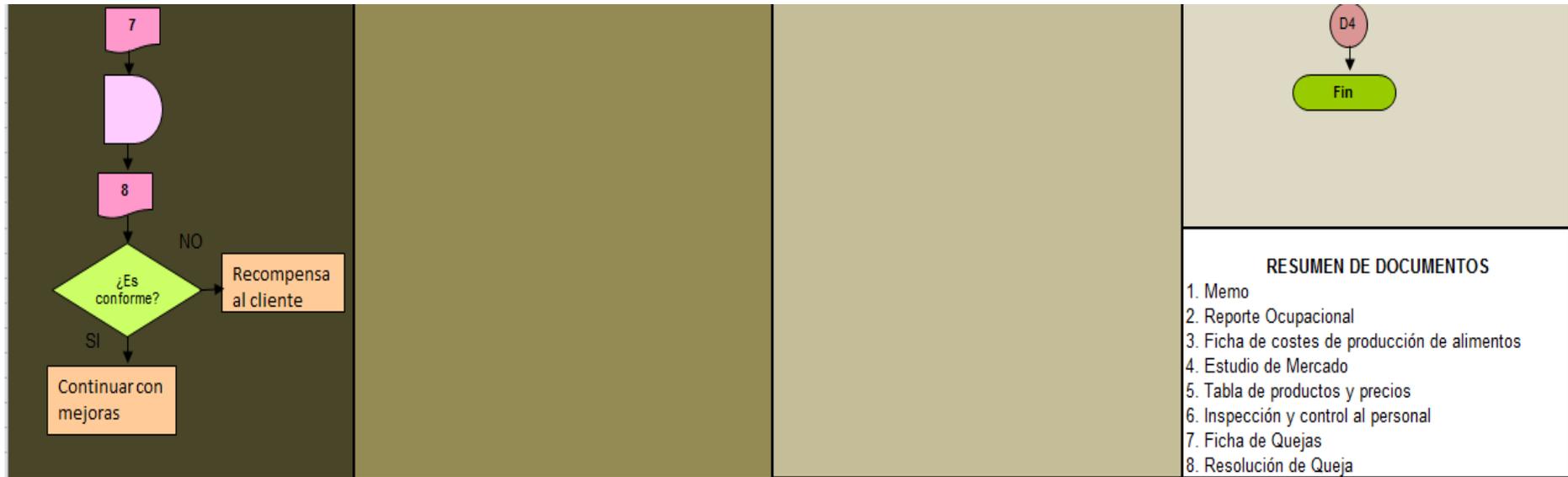
El siguiente es la recopilación de los procesos que se desarrollan en las cuatro áreas que son:

- Gerencia
- Alojamiento
- Alimentos y Bebidas
- Comercialización

DIAGRAMA INTERFUNCIONAL ÁREA ADMINISTRATIVA







Realizado por: las autoras

Documentos:

1. Memo: Es utilizado con la finalidad de informar al personal una reunión o evento que se realizará en una fecha específica.

MEMO	
Fecha:	
Nombre a quién se dirige:	
Nombre de quién remite:	
Asunto:	
Observaciones:	
Firma:	



Elaborado por: las autoras

2. Reporte Ocupacional: Realizado por el área de alojamiento, en donde se especifica cuántas reservaciones, cuartos y noches fueron utilizados en un determinado tiempo por las compañías, clientes, entre otros.

REPORTE OCUPACIONAL				
Mes	Año			
PROCEDENCIA	RESEVACIONES	CUARTOS	NOCHES	OBSERVACIONES
Agencia de Viajes				
Representantes				
Hoteles				
Lineas Aéreas				
Compañías				
Gobierno				
Clientes				



Elaborado por: Sixto Báez Casillas. Hotelería. México: Ediciones Continental, 2002

3. Reporte Ocupacional: Realizado por el área de alojamiento, en donde se especifica cuántas reservaciones, cuartos y noches fueron utilizados en un determinado tiempo por las compañías, clientes, entre otros.

REPORTE OCUPACIONAL				
Mes		Año		
PROCEDENCIA	RESEVACIONES	CUARTOS	NOCHES	OBSERVACIONES
Agencia de Viajes				
Representantes				
Hoteles				
Líneas Aéreas				
Compañías				
Gobierno				
Clientes				

Elaborado por: Sixto Báez Casillas. Hotelería. México: Ediciones Continental, 2002

4. Ficha Costes de Producción de Alimentos: Esta ficha es completada por el área de alimentos y bebidas, en donde se especifica los detalles y el costo total del plato que se brinda.

Ficha de Costes de Producción de Alimentos								
						Costo por pax.		
Raciones						Precio	%	Precio total del Plato
Producto	Udes.	Kgrs.	Litros	Costo Unitario	Costo total			

Elaborado por: Sixto Báez Casillas. Hotelería. México: Ediciones Continental, 2002

5. Estudio de Mercado: Es el cual reúne los distintos resultados obtenidos durante un determinado tiempo en las redes sociales y páginas con las que se maneja el establecimiento.

Estudio de Mercado					
					
Fecha:	Recopiló información:				
	Facebook	Booking.com	Página del Hostal	Agencias de Viajes	Recomendaciones
# Reservas					
# Likes					
# x Promociones					
Sugerencias					
Quejas					
Comentarios					
Observaciones:					

Elaborado por: las autoras

6. Tabla de productos y precios: La misma detalla los servicios que ofrece el establecimiento, especificando su precio, capacidad y fecha de uso.

Tabla de Productos y Precios del Hostal Inca Real				
				
Servicios	Precio individual	Total	Capacidad	Fecha de utilización del servicio.
Business Center				
Tours y salidas				
Transfer				
Adiciones				
Promociones				
Eventos				
Habitaciones				
Evento en el Restaurante Akelarre				
Observaciones				

Elaborado por: las autoras

7. Ficha de Inspección y Control al personal: Ficha que reúne el total de cumplimiento de las metas de los distintos departamentos, en un determinado tiempo; la información es recopilada por la gerencia del establecimiento.

Ficha de Inspección y Control						
						
Fecha:	Recopiló información:					
Departamentos	Metas Alcanzadas 0-25%	Metas Alcanzadas 25-50%	Metas Alcanzadas 50-75%	Metas Alcanzadas 75-100%	Virtudes	Defectos
Recepción						
Regiduría de pisos						
Front Office						
Back Office						
Marketing						
Ventas						
Observaciones:						
FIRMA						

Elaborado por: las autoras

8. Ficha de Quejas: Es utilizada al momento en que un huésped se encuentra insatisfecho con algún tipo de servicio brindado por parte del personal.

FICHA DE QUEJAS	
Fecha:	
Nombres y Apellidos:	
# de Cédula:	Nacionalidad:
Télefono:	Email:
Motivo de Queja:	
Persona que lo atendió	
Firma:	
Observaciones:	



Elaborado por: las autoras

9. Resolución de Queja: En la misma se especifica la solución respectiva a la queja realizada con anticipación por el cliente.

RESOLUCIÓN DE QUEJA	
Fecha:	
Nombres y Apellidos:	
Motivo de Queja:	
Resolución:	
Observaciones:	
Firma:	



Elaborado por: las autoras

6.7 Conclusiones

El adecuado uso del manual de procedimientos, facilitará el desempeño de las funciones que deben realizar los distintos departamentos; a más de ello, se adjuntan los documentos necesarios al momento de realizar los procesos. Es indispensable que el capital humano sepa comunicarse de manera adecuada con los departamentos, conociendo sus conexiones, ya que de esta manera no existirán inconvenientes.

Con las especificaciones mencionadas, en cada uno de los procesos que realizan las distintas áreas, se facilitará el cumplimiento de tareas como de metas impuestas por el Hostal Inca Real. La evaluación del cumplimiento será sencilla y eficaz, y con ello, el uso de recurso y del talento humano será efectivo.

7 CONCLUSIONES

Para el adecuado funcionamiento del hostel de primera categoría “Inca Real”, es indispensable un minucioso análisis, no solo en la infraestructura y servicios que se brinda, sino principalmente con el capital humano quienes serán los encargados del manejo del mismo. La gerencia, es quien cumple un rol esencial dentro de la empresa, por ello es preciso que brinde un incentivo psicológico y que se encuentre al pendiente con las áreas de trabajo para evitar inconvenientes y lograr un clima laboral proactivo.

La falta de un establecimiento claro de la estructura organizacional de la empresa (filosofía organizacional, diseño organizacional y cultura organizacional) han sido la principal limitante para el desarrollo competitivo del negocio dentro del subsector turístico de alojamiento en la ciudad de Cuenca.

El trabajo en equipo entre los distintos departamentos del establecimiento será la base fundamental de realizar las tareas, actividades y responsabilidades del personal. Cada miembro de la empresa se encuentra en la obligación de conocer a cabalidad las distintas funciones de los miembros del personal, ya que de esta manera se dará una comunicación efectiva dentro de las diferentes áreas de trabajo.

Ya que gran parte de los trabajadores no cuentan con formación profesional para el cargo que desempeñan, es necesario desarrollar un estudio de implementación de capacitaciones continuas por puesto de trabajo y por área funcional; propendiendo a que las personas a cargo de cada área de trabajo sean preparadas y pueden aportar con conocimientos al personal integral de la empresa.

Con la aplicación del manual de funciones para cada cargo, la gerencia conocerá los puntos esenciales para escoger a la persona indicada para los mismos, tales como: objetivo general del puesto, experiencia previa, conocimiento, habilidades y actitudes. De igual manera, el personal tendrá la obligación de examinar el documento, para que se encuentre establecido claramente el papel que deben desarrollar en el cargo que ocupan.

El uso adecuado del manual de procedimientos dentro del Hostal Inca Real, logrará cumplir correctamente cada uno de los procesos que se deben realizar al momento de laborar. En caso de que se suscite algún inconveniente, empleador como trabajadores conocerán la manera de proceder ante ello ya que en cada uno de los procesos existen los documentos necesarios para su adecuado funcionamiento.

8 RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directivos del negocio turístico que se debe mejorar de manera paulatina la construcción organizacional y el fortalecimiento administrativo, las herramientas entregadas en el presente trabajo de investigación servirán como base para un proceso de mejora continua que deberá ser instaurado a partir de la fecha de presentación del trabajo.

Una vez elaborado el manual de funciones y procedimientos, se debería sociabilizar con los empleador y trabajadores de la empresa, ya que es una directriz realizada específicamente para el mismo, en los cuales se especifica y deja constancia clara de los procesos y lineamientos necesarios para el correcto desenvolvimiento del talento humano de la empresa.

El trabajo tradicionalista de la administración informal en los negocios turísticos limitan el crecimiento y desarrollo empresarial sostenido, principalmente por la poca autonomía en el proceso de dirección que se evidencia en el mismo; por ello es recomendable involucrar de manera activa al propietario de la empresa durante todo el proceso organizacional, administrativo y operativo; coadyuvando así con la consecución de objetivos y metas organizacionales de mayor envergadura.

Finalmente, el Hostal deberá implementar nuevas estrategias y tácticas de mercadeo, comercialización, producción de ventas, selección de personal, reclutamiento, inducción y capacitación; ya que el trabajo conjunto eficiente de las diferentes herramientas administrativas serán el puntal fundamental que permita generar y establecer ventajas competitivas de diferenciación centradas en la calidad e innovación.

9 BIBLIOGRAFÍA

- Antón, José Miguel Rodríguez y María del Mar Alonso Almeida. Organización y Dirección de Empresas Hoteleras. Madrid: Síntesis, 2009.
- Beech, John. Modernización y Calidad en la Administración del Turismo. Madrid: Síntesis S.A., 2006.
- Carassa, César Ramírez. Perfil del Recurso Humano en Turismo. México: Trillas, 2009.
- Casillas, Sixto Báez. Hotelería. México: Continental, 2002.
- Cohen, Cary. Manual de Políticas y Procedimientos en Materia de Personal. Estados Unidos: Alexander Hamilton institute, INC, 2004.
- Collado, Asunción López. Hostelería. Madrid: Paraninfo, 1994.
- Dorado, José Antonio. Dirección de Alojamientos Turísticos. Madrid: Síntesis, 2012.
- Dorado, José Antonio y Javier Cerra. Manual de Recepción y Atención al Cliente. Madrid: Síntesis, 2000.
- Foster, Dennis L. Recepción en Hotelería Administración y Operación. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A., 1994.
- Gallego, Jesús Felipe. Gestión de Hoteles. Madrid: Paraninfo, 2002.
- Hugo Quiroga Capovilla. Manual de Administración Hotelera. España: Ediciones Daly, 2010.
- Martín, Fernando P. Ramos y Mario E. Barrera Torre. Operación de Hoteles 1. México D.F.: Trillas, 2009].
- Torre, Francisco de la. Administración Hotelera 1. México: Trillas, 2007.
- Turismo, Secretaria de. Manual de Administración Hotelera. México D.F.: Limusa S.A., 1990.
- M., Rafael. «Slideshare.» 22 de 9 de 2012. 13 de 5 de 2014
<<http://www.slideshare.net/rafamintur/ley-orgnica-de-turismo-14264952>>.
- Laborales, Ministerio de Relaciones. «Ministerio de Relaciones Laborales.» s.f. 12 de 4 de 2014 <<http://www.relacioneslaborales.gob.ec/>>.

México, Universidad del Valle de. «Slideshare.» 27 de 10 de 2009. 15 de 04 de 2014
<<http://www.slideshare.net/natdansrose/hostales-2354161>>.

OMT. Organización Mundial del Turismo. s.f. 21 de 4 de 2014
<<http://www2.unwto.org/es>>.

Qualitur. Qualitur. s.f. 1 de 06 de 2014 <<http://www.qualiturecuador.com/>>.

Sparrowe, Raymond T. Atención al Cliente en Hostelería. Madrid: Paraninfo S.A.,
2001.

Turismo, Ley de. «Hoteles Ecuador.» 19 de 2 de 2003. 23 de 04 de 2014
<<http://www.hotelesecuador.com/downloads/Reglamento%20de%20Aplicacion%20a%20la%20Ley%20de%20Turismo.pdf>>.

10 ANEXOS

Fotografía 10.1

Fachada del Hostal de Primera Categoría Inca Real



Fuente: las autoras

Foto 10.2

Entrada al Inca Real



Fuente: las autoras

Foto 10.3

Patio central del Inca Real



Fuente: las autoras

Foto 10.4

Recepción



Fuente: las autoras

Foto 10.5

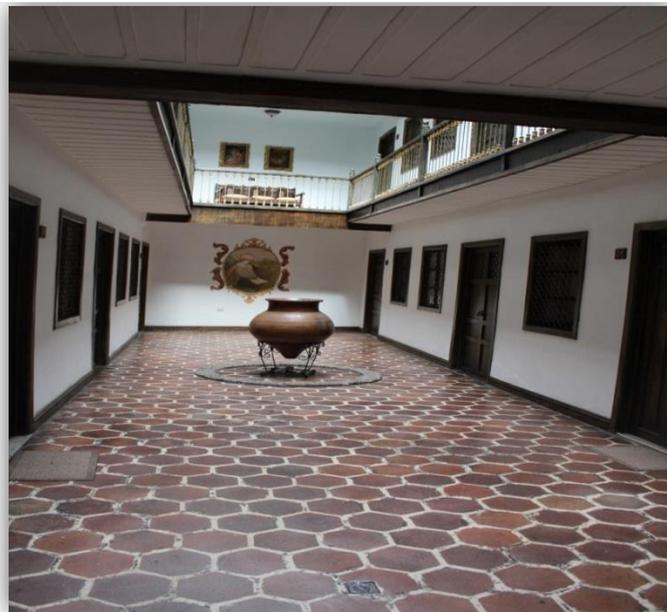
Segundo patio del Inca Real



Fuente: las autoras

Foto 10.6

Area de Habitaciones



Fuente: las autoras

Foto 10.7

Habitaciones



Fuente: las autoras

Foto 10.8

Suit



Fuente: las autoras

Foto 10.9

Sala de eventos



Fuente: las autoras

Foto 10.10

Pasillos del Inca Real



Fuente: las autoras