

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERIA



PROPUESTA DE CAPACITACION PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD
Y LA CALIDAD DEL RECURSO HUMANO EN LA INDUSTRIA HOTELERA
Y RESTAURANTES

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE INGENIERIA

POR

MARIA AZUCENA GARCIA OVALLE

AL CONFERIRSELE EL TITULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

Guatemala, julio de 1995

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

08
T(3646)
C.H

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERIA

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con lo establecido por la
ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala,
tengo el honor de someter a su consideración mi trabajo
de tesis titulado

PROPUESTA DE CAPACITACION PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD
Y LA CALIDAD DEL RECURSO HUMANO EN LA INDUSTRIA HOTELERA
Y RESTAURANTES

Tema que me fuera asignado por la
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial,
con fecha 14 de junio de 1993.

MARIA AZUCENA GARCIA OVALLE

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERIA



JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERIA

DECANO	Ing. Julio Ismael González Podszueck
VOCAL PRIMERO	Ing. Miguel Angel Sánchez Guerra
VOCAL SEGUNDO	Ing. Jack Douglas Ibarra Solórzano
VOCAL TERCERO	Ing. Juan Adolfo Echeverría Quezada
VOCAL CUARTO	Ing. Br. Freddy Estuardo Rodríguez Quezada
VOCAL QUINTO	Ing. Mario Nephtalí Morales Solís
SECRETARIO	Ing. Francisco Javier González López

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN
GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Jorge Mario Morales González
EXAMINADOR	Ing. Oscar Castro Moreno
EXAMINADOR	Ing. Edwin Bracamonte
EXAMINDADOR	Ing. Victor Hugo Alpirez
SECRETARIO	Ing. Marco Aurelio Bravatti

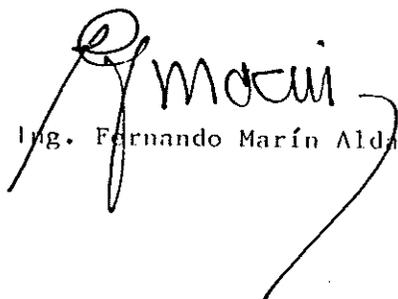
Guatemala, 2 de noviembre de 1994.

Ingeniero
Roberto Valle
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Ingeniero Valle:

Con un atento saludo tengo el gusto de informarle a usted, que he revisado el trabajo de tesis de la estudiante universitaria **María Azucena García Ovalle**, titulado "PROPUESTA DE CAPACITACION PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD DEL RECURSO HUMANO EN LA INDUSTRIA HOTELERA Y RESTAURANTES", el cual a mi criterio llena los objetivos planteados en el anteproyecto del mismo.

Agradeciéndole su fina atención a la presente, me es grato suscribirme de usted como su deferente servidor.



Ing. Fernando Marín Aldana

FMA/jdea



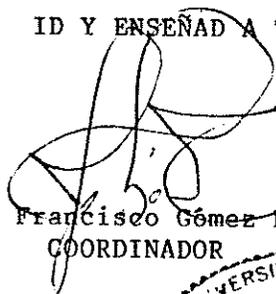
FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Coordinador del Area Administrativa, de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor al contenido y la presentación del trabajo de tesis titulado PRO-PUESTA DE CAPACITACION PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD DEL RECURSO HUMANO EN LA INDUSTRIA HOTELERA Y RESTAURANTES, presentado por la estudiante universitaria María Azucena García Ovalle, recomienda la aprobación del presente trabajo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. Francisco Gómez Rivera
COORDINADOR



Guatemala, noviembre de 1,994

/emds

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central



FACULTAD DE INGENIERIA

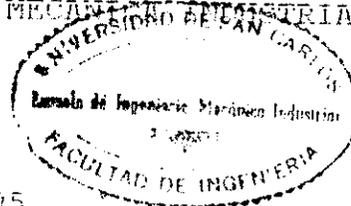
Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Coordinador General de Tesis de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor y del Licenciado en Letras, con el Visto Bueno del Coordinador de Área, así como el contenido y la presentación del trabajo de tesis titulado PROPUESTA DE CAPACITACION PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD DEL RECURSO HUMANO EN LA INDUSTRIA HOTELERA Y RESTAURANTES, presentado por la estudiante universitaria María Azucena García Ovalle, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Fernando Alvarez Paz
COORDINADOR GENERAL DE TESIS
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, julio de 1.995.



FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor con el Visto Bueno del Coordinador de Área y del Coordinador General de Revisión de Tesis, al trabajo titulado PROPUESTA DE CAPACITACION PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD DEL RECURSO HUMANO EN LA INDUSTRIA HOTELERA Y RESTAURANTES presentado por la estudiante universitaria Maria Azucena Garcia Ovalle, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Jorge Peñáez Castellanos
DIRECTOR
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, julio de 1, 1995.

emds

**FACULTAD DE INGENIERIA**

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de tesis titulado PROPUESTA DE CAPACITACION PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD DEL RECURSO HUMANO EN LA INDUSTRIA HOTELERA Y RESTAURANTES presentado por la estudiante universitaria María Azucena García Ovalle, procede a la autorización para la impresión de la misma.

IMPRIMASE:

Ing. Julio Ismael González Podszueck
DECANO



Guatemala, julio de 1,995.

emds

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Quien me ha acompañado e iluminado en mi vida

A MIS PADRES

Marta Elubia Ovalle Salazar
Jorge Antonio García Ovalle

A MIS ABUELOS

Vitalina Salazar de Ovalle
Rogelio Ovalle Casados q.e.p.d.
Esther Ovalle de García q.e.p.d.
Julio García Rayo

Por el apoyo que me brindaron, en toda mi carrera.

A MI ESPOSO

Roberto Santiago Chiroy Linares

A MIS HIJOS

A MIS TIAS, TIOS Y DEMAS FAMILIARES

A MIS AMIGAS Y COMPAÑEROS DE ESTUDIO

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

María Azucena García Ovalle de Chiroy

**PROPUESTA DE CAPACITACION PARA
MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD
DEL RECURSO HUMANO EN LA INDUSTRIA
HOTELERA Y RESTAURANTES**

INDICE

	Página
1. Introducción	1
2. Marco Teórico	2
2.1. Definición y características de formación prof.	2
2.1.1. Modos de formación profesional	2
2.1.1.1. Aprendizaje	3
2.1.1.2. Habilidadación	4
2.1.1.3. Formación profesional acelerada (FPA)	4
2.1.1.4. Readaptación profesional	5
2.1.1.5. Rehabilitación	6
2.1.1.6. Complementación	6
2.1.2. Método de trabajo empleado en la formación prof.	6
2.1.3. Fórmula de ALLEN-RICHARD	7
2.2. Niveles de capacitación	9
2.2.1. Nivel operativo	9
2.2.1.1. Ocupación no calificada	9
2.2.1.2. Ocupación semi-calificada	10
2.2.1.3. Ocupación calificada	10
2.2.2. Nivel Medio	10
2.2.2.1. Técnico medio	10
2.2.2.2. Mando medio	11
2.2.3. Nivel Ejecutivo	11
2.3. Clasificación internacional de hoteles	11
2.3.1. Hoteles de cinco estrellas	12
2.3.2. Hoteles de cuatro estrellas	12
2.3.3. Hoteles de tres estrellas	13
2.3.4. Hoteles de dos estrellas	13
2.3.5. Hoteles de una estrella	13
2.4. Estructura ocupacional	14
2.4.1. Administración y contabilidad	15
2.4.2. Recepción front-office	15
2.4.3. Pisos lencería y lavandería	15
2.4.4. Restaurante y bar	15
2.4.5. Cocina	15

2.4.6. Economato	16
2.4.7. Mantenimiento	16
2.5. Descripción de puestos de trabajo por departamento	16
2.5.1. Análisis de empleos (Admon. Contabilidad)	18
2.5.2. Recepción front-office	19
2.5.3. Pisos, lencería y lavandería	21
2.5.4. Restaurante y bar	22
2.5.5. Cocina	23
2.5.6. Economato	25
2.5.7. Mantenimiento y reparación	26
3. Trabajo de campo	28
3.1. Descripción del universo	28
3.2. Determinación de la muestra	28
3.3. Recolección de información	29
3.3.1. Instrumentos para recoger información	29
3.3.2. Etapa de trabajo de campo	29
3.3.3. Etapa de interpretación de resultados	29
3.4. Análisis de la información	29
4. Aspectos previos al diseño de los programas de capacitación	31
4.1. Determinación de las necesidades de capacitación	31
4.1.1. Estudio de la ocupación	32
4.1.2. Elaboración de cuadros analíticos	33
4.1.3. Programas de capacitación	33
4.1.4. Listado de dotación	34
4.1.5 Descripción de instalaciones	34
4.1.6. Medios audiovisuales	34
5. Programas de capacitación de las ocupaciones prioritarias	35
5.1. Recepcionista de hotel	35
5.2. Camarera de hotel	39
5.3. Mesero de bar y restaurante	42
5.4. Bartender	45
5.5. Cocina	48
6. Conclusiones	53
7. Recomendaciones	54
8. Bibliografía	55

1. INTRODUCCION

Actualmente el turismo representa la actividad económica más importante en el ingreso de divisas al país, lo que ha contribuido a que las industrias como hotelería y restaurantes aumenten y demanden mejor calidad en la mano de obra. Es innegable que la competitividad de estas industrias no se mide solamente por los precios, sino fundamentalmente por el nivel de calidad de sus servicios.

Es importante el papel que los recursos humanos desarrollan en estas industrias, por lo que este estudio propone un plan de capacitación de acuerdo con las necesidades que actualmente existen en la industria hotelera y restaurantes.

2. MARCO TEORICO

2.1. DEFINICION Y CARACTERISTICAS DE FORMACION PROFESIONAL

La formación profesional es toda acción que permite a un individuo adquirir o desarrollar los conocimientos necesarios para ocupar un puesto de trabajo o para ser promovido con la finalidad de mejorar la productividad nacional y elevar su nivel de vida en lo económico e intelectual.

Se dirige tanto a individuos que deban adquirir por primera vez los conocimientos necesarios para ocupar un puesto de trabajo, como a aquéllos que teniendo conocimientos previos en una determinada ocupación deben desempeñar un nuevo puesto de trabajo o requieren mejor calificación en el actual.

2.1.1. MODOS DE FORMACION PROFESIONAL

Para impartir la formación, debe elegirse entre los los modos de formación profesional que indican las acciones que se deben seguir, por lo cual en necesario considerar las siguientes características de los individuos:

- personal a quien se destinan;
- nivel de calificación de la ocupación a la cual se dirigen, y
- objetivo inmediato de la acción

Los modos de formación son los siguientes:

- a) De formación inicial (primera vinculación del individuo con la ocupación que es motivo de formación).
 1. Aprendizaje
 2. Habilitacion
 3. Formación profesional acelerada
 4. Readaptación

5. Rehabilitación

b) De perfeccionamiento:

1. Complementación
2. Promoción
3. Especialización

Los modos de formación profesional diferencian a los individuos a quienes se dirige; en adolescentes y adultos por razones de orden pedagógico, se relaciona con la edad física y mental de los individuos, principalmente por las diferencias en la capacidad de asimilación, y facilidad de adquirir nuevos hábitos o de corregir los adquiridos; se denomina adolescente al individuo mayor de 14 años y menor de 20 años, y como adulto al individuo mayor de 20 años, en capacidad física y mental de trabajo.

2.1.1.1. APRENDIZAJE

Es la manera en que se forman los adolescentes; su objetivo es lograr trabajadores aptos para ejercer ocupaciones calificadas, cuyo ejercicio requiere de habilidad manual y conocimientos técnicos que sólo pueden adquirirse en períodos relativamente largos y en estrecha relación con el trabajo real.

La duración del aprendizaje varía de 2 hasta 5 años y para que se considere aprendiz, al adolescente, es necesario que exista un contrato de aprendizaje entre éste y la empresa que garantice la obligación que tiene de permitir al aprendiz trabajar como tal dentro de la misma durante períodos determinados.

Cuando el aprendizaje es impartido a través de entidades de formación profesional, debe existir una estrecha vinculación entre los períodos de formación dentro de la empresa (etapa productiva) y los que corresponden a los centros de formación (etapa lectiva). Estos últimos deben presentar, en lo posible, similitud con las condiciones reales de trabajo y los

períodos en la empresa que permitirán al aprendiz poner en práctica los conocimientos adquiridos y encontrar problemas que posteriormente llevará para resolver en la etapa lectiva.

2.1.1.2. HABILITACION

Es el modo de formación destinado a trabajadores, tanto adolescentes como adultos, que necesitan capacitarse en una ocupación semi-calificada*, ya se trate de una ocupación nueva para ellos, o de una relacionada con la que desempeñan, que facilita la adquisición delimitada de conocimientos y destrezas necesarias para cumplir las tareas típicas de un puesto específico, y se le llama formación para el puesto de trabajo.

Se imparte en cursos de tiempo completo o en sesiones periódicas, según sean los casos, con una duración no mayor de un año, que varía en todo caso, según la ocupación y los niveles de ingreso de los aspirantes. También puede impartirse en tiempos parciales o completos.

Es importante indicar que no deben participar simultáneamente adultos y adolescentes en los cursos, ya que las condiciones de unos y otros varían radicalmente.

Es importante indicar que a pesar de que se le considera como un modo de formación inicial, las personas a quienes se imparte pueden ejercer una ocupación similar o relacionada con aquélla, que es motivo de acción.

2.1.1.3. FORMACION PROFESIONAL ACELERADA (FPA)

Este tipo de formación se aplica en la capacitación a corto plazo de grandes contingentes de mano de obra, en casos en que aumente considerablemente el empleo en uno o más sectores económicos. Se destina básicamente a ocupaciones bien definidas en las que predomine la habilidad manual; por tanto, la enseñanza es metódica y tiende a alcanzar, a corto plazo, objetivos precisos y definidos de antemano en función de los análisis ocupacionales; el plan de los cursos y su administración deben ser flexibles, para poder modificar rápidamente la intensidad de la acción de formación, según las

necesidades.

La inversión y el gasto son altos al inicio, pero el costo por trabajador formado es equivalente al de otros tipos de formación, siempre que se capaciten cantidades suficientemente de trabajadores en lapsos cortos.

Este tipo de formación requiere que la enseñanza de todas las materias de un curso sea impartida por un solo instructor, lo cual exige que la selección de los instructores se haga entre los mejores trabajadores y capataces de la empresa, para que sean formados adecuadamente en cursos especiales; es necesario que se disponga de buenas instalaciones, buen material didáctico y se integren pequeños grupos de trabajadores-alumnos, ya que este modo de formación exige una estrecha relación entre ambos, y finalmente que se haga una selección cuidadosa de los trabajadores que serán sometidos a la F.P.A. a fin de agruparlos, según sus aptitudes para las diversas ocupaciones. Como los alumnos son adultos y tienen obligaciones económicas, es necesario que tenga un ingreso suficiente durante el curso, que puede ser por un medio o entidad diferente a la que imparte la formación.

Estos cursos sólo pueden ser organizados cuando exista una oferta de trabajo suficiente.

2.1.1.4. READAPTACION PROFESIONAL

Es un modo de formación profesional destinado a trabajadores que necesiten adquirir conocimientos y destrezas en una ocupación distinta a aquélla para la cual fueron formados o que han ejercido habitualmente.

Se caracteriza por una selección especial de los candidatos, y se basa el programa en los conocimientos y destrezas que ya poseen los trabajadores. Su objetivo es formar trabajadores semicalificados y calificados, cuyo fin es aplicarlo para lograr la conversión profesional, cuando las necesidades del empleo o de los individuos así lo requieran.

2.1.1.5. REHABILITACION

Esta formación se aplica a personas limitadas que necesitan una formación especial para ejercer un puesto de trabajo.

Se dirige a trabajadores que han sufrido un impedimento, durante su desempeño laboral, con el fin de reintegrarlos al trabajo activo, que puede ser una formación inicial o un tipo especial de readaptación profesional. Tiene por objeto formar trabajadores semi-calificados* y calificados.

2.1.1.6. COMPLEMENTACION

Es el modo de formación dirigido a corregir las deficiencias profesionales de trabajadores que ejercen ocupaciones semi-calificadas, calificadas o de supervisión, a fin de que conozcan nuevas técnicas o métodos de trabajo que les permitan alcanzar mayor eficiencia en su ocupación.

2.1.2. METODO DE TRABAJO EMPLEADO EN LA FORMACION PROFESIONAL

Para llevar a cabo un programa de formación profesional, debe utilizarse un método de trabajo que sea dinámico, analítico y activo.

Dinámico porque todo plan de formación profesional se debe aplicar con flexibilidad, tanto en el tiempo como en el espacio, y adaptarlo a los cambios y a las necesidades de mano de obra, a las características sociales y económicas de cada región, al nivel de instrucción, y a la evolución tecnológica de las ocupaciones.

Debe ser analítico porque todo programa de formación profesional es el resultado de los estudios cualitativos de las ocupaciones, que incluyen la descripción de los puestos de trabajo, las monografías profesionales y los cuadros analíticos de operaciones y conocimientos.

Y analítico porque exige la participación efectiva del trabajador-alumno durante todas las etapas de su formación, a

fin de que se cumpla el proceso de aprender haciendo, bajo la inmediata supervisión de un instructor.

2.1.3. FORMULA DE ALLEN-RICHARD

La fórmula de Allen-Richard es la base fundamental para la elaboración de los programas de formación Profesional y a la determinación de los tipos de formación que se deben emplear en cada caso. El uso y la adecuada familiarización con esta fórmula, constituye el pilar de sostén y entendimiento de los problemas de formación profesional, y de la metodología que se utilizará para resolverlos.

Esta fórmula fue utilizada por Charles R. Allen, conocido como uno de los pioneros de la enseñanza industrial en los Estados Unidos de América, en su libro El instructor, el Hombre y su Trabajo, donde explicaron las bases principales para la formación de mano de obra industrial, tomando como principio la fórmula de eficiencia de Richard:

$$E = f (M, T, I)$$

estableció la llamada fórmula Allen-Richard, que especificaba la eficiencia de un trabajador en función de sus habilidades manuales y de otros factores, como se verá adelante; posteriormente fue interpretada en forma más amplia, hasta plantear que la fórmula es la simbolización de la eficiencia profesional, como resultado de la suma de ciertos conocimientos y cualidades, variables según la ocupación y función que se desempeña. Esta fórmula constituye una suma de valores conceptuales y por tanto cualitativos, y no una simple igualdad matemática, que es imposible de determinar cuando se trata de evaluar hombres y actitudes que involucren factores inmateriales.

La fórmula de Allen-Richard es la siguiente:

$$E = M + T + I + J + Mo$$

En donde:

E = Eficiencia Profesional

M = Habilidad manual

T = Conocimientos técnicos esenciales

I = Conocimientos adicionales

J = Capacidad de emitir juicios

Mo = Cualidades de orden moral

Cada uno de los factores que intervienen en la fórmula debe interpretarse así:

M indica la destreza operativa, que es la capacidad para ejecutar todas las operaciones que concurren en la realización de los trabajos habituales en talleres, laboratorios, oficinas o fincas rurales.

T indica los conocimientos indispensables para comprender el proceso de ejecución de tareas y operaciones, que incluye la tecnología relacionada y las normas de seguridad.

I indica:

- a) Los conocimientos relacionados de ciencias, como las matemáticas, dibujo, lenguaje, etc.
- b) Los conocimientos técnicos más profundos que pueden ampliar la capacidad del trabajador para ejecutar tareas y operaciones.
- c) Los conocimientos más amplios sobre normas de seguridad.
- d) Otros conocimientos que pueden mejorar su instrucción general.

J indica:

- a) Los conocimientos teóricos que permiten evaluar una situación rápidamente.
- b) La aplicación de la habilidad operativa, los conocimientos técnicos esenciales y los conocimientos adicionales a situaciones nuevas dentro del trabajo.

- c) La capacidad de emitir juicios ante nuevas situaciones, y para solucionar problemas sin tener que consultar a otras personas:
- d) La habilidad mental de cálculo aproximado, peso, mediadas, calidad, presupuestos, etc.

Y finalmente, Mo indica:

- a) las actitudes con los compañeros;
- b) la honestidad en el trabajo;
- c) la disciplina;
- d) la puntualidad;
- e) la iniciativa;
- f) la ética profesional etc.

2.2. NIVELES DE CAPACITACION:

La capacitación se clasifica de acuerdo con el grado de conocimientos, destrezas y habilidades necesarios para desempeñar un puesto de trabajo en tres niveles de ocupacion:

1. Nivel operativo
2. Nivel medio
3. Nivel ejecutivo o directivo

2.2.1. NIVEL OPERATIVO

Este nivel agrupa aquellas ocupaciones que se relacionan directamente con el proceso productivo y se subdivide en ocupaciones:

- No calificadas
- Semicalificadas
- Calificadas

2.2.1.1. OCUPACION NO CALIFICADA

Aquella que comprende escaso número de operaciones fragmentarias, simples y rutinarias. Lo característico de estas ocupaciones es que no exigen experiencia previa en la

ocupación en cuestión, aunque cierta familiaridad con el medio ocupacional pueda ser necesaria o simplemente recomendable, por ejemplo, si es recolector de basura, o recolector de café.

2.2.1.2. OCUPACION SEMICALIFICADA

Se caracterizan por demandar del trabajador ciertos conocimientos y destrezas, aunque no muy complejos. Consta de dos o más tareas que se van a realizar en forma repetitiva, que no demanda mayor iniciativa para su desempeño, por ejemplo, reparador de calzado, o reparador de pinchazos.

2.2.1.3. OCUPACION CALIFICADA

Es aquella que comprende un número grande de operaciones complejas, cuya ejecución requiere la iniciativa propia del trabajador, para organizar sus labores y realizarlas con poca supervisión. Este grupo abarca las ocupaciones artesanales y manuales.

2.2.2. NIVEL MEDIO

Este nivel agrupa ocupaciones que sirven de enlace entre los que dirigen y administran, y el personal operativo; se subdivide en dos grupos:

- Técnico medio
- Mando medio

2.2.2.1. TECNICO MEDIO

Son ocupaciones que demandan los conocimientos técnicos específicos del trabajador, y éste tiene que resolver situaciones de procesos productivos con base a conocimientos y experiencias, por ejemplo el tachero, que es la persona que determina la cristalización ideal del azúcar en los ingenios azucareros.

2.2.2.2. MANDO MEDIO

Agrupación de ocupaciones que demandan del trabajador conocimientos específicos del área ocupacional, iniciativa y don de mando. Son los encargados de coordinar a los trabajadores del nivel operativo, por ejemplo, maestros de obras de construcción, jefe del departamento de calderas, y el supervisor industrial.

2.2.3. NIVEL EJECUTIVO

Este nivel comprende al personal encargado de planificar, administrar, dirigir y evaluar las actividades. En este nivel se encuentran las jefaturas, direcciones, gerencia subgerencia, etc.

2.3. CLASIFICACION INTERNACIONACIONAL DE LOS HOTELES

En el Reglamento para establecimientos de hospedaje (Acuerdo Gubernativo No. 1144-83); el INGUAT (Instituto Guatemalteco de Turismo); denomina hospedajes a aquellos establecimientos que prestan al público servicio de hospedaje, alimentación y otros servicios afines mediante pago, y clasifica los establecimientos en varios grupos y categorías, en el caso de los hoteles clasificados, en categorías por número de estrellas, como se muestra a continuación:

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	CATEGORIA
HOTELES	5,4,3,2,1, Estrellas

El INGUAT es el responsable de clasificar todos los hoteles del país por número de estrellas de acuerdo con normas ya establecidas, como puede ser ocupar la totalidad o parte de un edificio completamente independiente, poseer instalaciones completamente homogéneas, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo, con la prestación de servicios de hospedaje, alimentación y otros. A continuación, se muestran las características que el INGUAT considera para clasificar los hoteles:

2.3.1. HOTELES DE CINCO ESTRELLAS

Deben estar instalados en edificios que destaquen por sus condiciones de lujo y comodidad. Estarán climatizados de acuerdo con la temperatura del ambiente. Las instalaciones generales del establecimiento y particulares de las habitaciones serán de óptima calidad y seguridad. Los pisos, paredes y techos de todas las dependencias que va a utilizar el hésped y el usuario deben estar contruidos y revestidos con material de máxima calidad. El mobiliario, tapicería, lámparas cuadros y en general todos los elementos decorativos, así como la vajilla, cristalería, cubertería, mantelería, ropa de cama, etc, serán de excelente calidad. Estos establecimientos deben tener un número apropiado de suites, así como un vestíbulo con sala de permanencia, servicio de teléfonos, elevadores, bar, comedor con extensión de 150 metros cuadrados, salones de 200 metros cuadrados, sanitarios independientes para damas y caballeros, piscina, áreas de recreación, sala de estética para damas y caballeros, estacionamiento, dormitorios de 18 metros cuadrados con baño privado, teléfono, aire acondicionado, televisión de color, agua fría y caliente, terraza.

2.3.2. HOTELES DE CUATRO ESTRELLAS

Estarán instalados en edificios contruidos con materiales de calidad y que sean confortables. Las instalaciones generales del establecimiento y de las habitaciones serán de buena calidad. Los pisos, paredes y techos de todas las dependencias que van a utilizar por los huéspedes usuarios, estarán revestidos con materiales de primera calidad que armonicen con el ambiente y la categoría del establecimiento. El mobiliario, tapicería, lámparas, cuadros en general, y todos los elementos decorativos, así como la vajilla, cristalería, cubertería y ropa de cama, serán de buena calidad. Tendrá un entrada principal y otra para el personal y servicios, vestíbulo con sala de espera, ascensores,

escalera principal, salones de 150 metros cuadrados, bar, comedor de 150 metros cuadrados por habitación, sanitarios independientes para damas y caballeros, estacionamiento, dormitorios de 9 metros cuadrados con baño, y área de recreación.

2.3.3. HOTELES DE TRES ESTRELLAS

Estarán instalados en edificios que sin ser suntuosos ofrezcan condiciones favorables. Las instalaciones generales del establecimiento y las particulares de las habitaciones, así como el mobiliario, tapicería, lámparas, cuadros y en general todos los elementos decorativos, serán de buena calidad. Los suelos, paredes y techos de todas las dependencias del hotel, estarán revestidos con materiales o pinturas, cuya calidad armonice con el ambiente y categoría del establecimiento. La vajilla, cristalería, cubertería, mantelería y ropa de cama, serán las adecuadas en calidad y cantidad. Debe tener un vestíbulo, escalera, bar, comedor, sanitarios independientes para damas y caballeros, y dormitorios con baño privado.

2.3.4. HOTELES DE DOS ESTRELLAS

Deben estar instalados en edificios que ofrezcan a los huéspedes condiciones indispensables de comodidad. Los suelos, paredes y techos de todas las dependencias estarán revestidos con materiales o pinturas de buena calidad. La vajilla, cristalería, cubertería y ropa de cama serán los adecuados en calidad y cantidad. Debe tener una entrada para uso múltiple con vestíbulo, comedor, sanitarios independientes para damas y caballeros, dormitorios de 9 metros cuadrados con cuarto de baño.

2.3.5. HOTELES DE UNA ESTRELLA

Estos hoteles poseerán un edificio, mobiliario y equipo sencillos e higiénicos, y ofrecerán un mínimo de comodidades a los huéspedes.

2.4.1. ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

Este departamento se encarga de perfeccionar las funciones de los departamentos de un hotel seleccionando y capacitando al elemento humano, y manejando la contabilidad del hotel en cuatro categorías: ingresos, egresos, nominas y cuadros estadísticos.

2.4.2. RECEPCIÓN FRONT-OFFICE

Este departamento es el enlace entre huéspedes y el hotel; se encarga de procesar las reservaciones y todas las comunicaciones con las personas que buscan alojamiento en el hotel, registra a los huéspedes y les asigna habitaciones, maneja los mensajes, correspondencia y telegramas para ellos, y brinda información sobre el hotel, la comunidad y cualquier atracción o evento interesante.

2.4.3. PISOS LENCERIA Y LAVANDERIA

Tiene la responsabilidad de la limpieza del hotel, ordenar las habitaciones de los huéspedes, cambiar la ropa de las habitaciones y su posterior limpieza, mantener limpia la ropa de cama, los uniformes de los empleados y la ropa de comedor.

2.4.4. RESTAURANTE Y BAR

Las funciones de este departamento son proporcionar al cliente un menú adecuado y sugerirle, cuando éste así lo desee, todo lo relativo a comidas y bebidas, así como controlar las compras y almacenamiento de alimentos y bebidas, y principalmente atender bien al cliente.

2.4.5. COCINA

Es aquí el lugar donde se preparan las comidas. Y se divide en secciones que desempeñan funciones particulares en la preparación de los alimentos como carnicería, entremeses, ensaladas y postres, sopas y salsas, asados y frituras. Esto indica que en la preparación de un solo plato contribuyen muchas personas

2.4.6. ECONOMATO

Este departamento es el encargado de cotizar todos los requerimientos de los diferentes departamentos y de efectuar las compras. Debe controlar el almacenamiento de los productos perecederos y mantener el flujo de artículos necesarios para el funcionamiento del hotel.

2.4.7. MANTENIMIENTO

Es el departamento responsable del mantenimiento y reparación del edificio; se ocupa de la electricidad, plomería, calefacción, ventilación y aire acondicionado.

2.5. DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO POR DEPARTAMENTO

Como se explicó en el inciso anterior, la distribución de los empleos en hotelería comprende siete funciones administrativas y cinco niveles jerárquicos, dentro de los cuales se encuentran los empleos que se muestran en el siguiente cuadro:

RED TIPO DE EMPLEOS EN HOTELERIA

NIVELES	CONTABILIDAD ADMINISTRACION	RECEPCION FRONT-OFFICE	PISOS LENCERIA LAVANDERIA	RESTAURANTE Y BAR	COCINA	ECONOMATO	MANTENIMIENTO Y REPARACION
PERSONAL DE DIRECCION	DIRECTOR DE HOSPEDAJE						
TECNICOS DE NIVEL SUPERIOR	JEFE CONTABLE	JEFE DE RECEPCION CONSERJE PRINCIPAL	AMA DE LLAVES	DIRECTOR DEL RESTAURANTE CAPITAN DE MESEROS JEFE DE COMEDOR PRINCIPAL	JEFE DE COCINA	ECONOMO	JEFE DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y REPARACION
TECNICOS DE NIVEL MEDIO	ENCARGADO DE RELACIONES PUBLICAS	RECEPCIONISTA 1 SECRETARIO CONSERJE DE NOCHE	JEFE DE LENCERIA JEFE DE LAVANDERIA	JEFE DE COMEDOR DE SECTOR JEFE DE PISOS CAMARERO, SERVICIO DE VINOS AYUDANTE DEL JEFE DE BAR	JEFE DE PARTIDA SALSERO COCINERO DE ASADOS JEFE DE CUARTO FRIO ENTREMETIER REPOSTERO JEFE DE PESCADO HELADERO CAFETERO AYUDANTE DE COCINA	JEFE DE BODEGA	TECNICO EN REFRIGERACION PINTOR TAPICERO DE MUEBLES CARPINTERO EBANISTA ELECTROMECANICO
NIVEL DE BASE	TENEDORES DE LIBROS EMPLEADOS DE ADMINISTRACION	TENEDOR DE CUENTAS DE CLIENTES CAJERO DE RESTAURANTE TELEFONISTA	CAMARERA Y CAMARERO DE PISOS PLANCHADOR	AYUDANTE DE JEFE DE SECTOR AYUDANTE DE COMEDOR AYUDANTE DE BAR		BODEGUERO	FOGONERO DE CALDERA DE VAPOR AYUDANTE DE MANTENIMIENTO Y REPARACION
MANO DE OBRA NO CALIFICADA		MOZO DE EQUIPAJES BOTONES ASCENSORISTA GUARDA DE NOCHE	AYUDANTE DE LENCERIA		ENCARGADO DE LA VAJILLA, CUBIERTOS Y VIDRIERIA		

ANALISIS DE LOS EMPLEOS**2.5.1. ADMINISTRACION CONTABILIDAD:**■ **A. Director de Hospedaje:**

Conocimiento mínimo de dos idiomas extranjeros, experiencia de técnicas y organización de hoteles. Organiza y controla los departamentos de recepción y de pisos del hotel. Incrementa la clientela, mantiene relación con agencias de viajes. Define políticas del personal, y decide las contrataciones y despidos.

■ **B. Jefe de Personal:**

Conocimiento de todo el trabajo hotelero, jurídico y sindical. Fija las condiciones de contratación, administra el personal, define los turnos de servicio, días de reposo. Recibe y estudia las demandas y reclamos.

■ **C. Encargado de las Relaciones Públicas:**

Tiene cultura general aceptable, conocimiento mínimo de dos idiomas, conocimiento del funcionamiento del hotel. Organiza la publicidad, prepara folletos y prospectos, participa en la acogida de los invitados.

■ **D. Jefe Contable:**

Conocimientos de la contabilidad general y analítica. Organiza y dirige las operaciones contables, asesora sobre problemas contables, e informa a la dirección de sus resultados.

■ **E. Tenedor de Libros:**

Conocimientos de contabilidad general y analítica. Efectúa los trabajos de contabilidad para la empresa o una de sus secciones, y calcula los precios de costo.

■ **F. Empleado de Administración:**

Conocimientos de la aritmética elemental, capacidad para redactar cartas sencillas. Hace diversos trabajos de oficina, se ocupa de registros y expedientes, y su clasificación.

2.5.2. RECEPCION FRONT-OFFICE■ **A. Jefe de recepción:**

Conocimientos de las costumbres, modales y modos de vida típicos de los ciudadanos de los principales países. Conocimiento mínimo de tres idiomas, organización del hotel contabilidad hotelera, legislación laboral, normas y reglamentos de higiene. Establece turnos de servicio de su departamento, vigila el comportamiento de su personal, supervisa la asignación de habitaciones, recibe a los clientes a su llegada, y controla la correspondencia del hotel.

■ **B. Conserje principal:**

Conocimiento mínimo de tres conocimiento de las costumbres de países extranjeros, conocimiento de la ciudad y sus alrededores, topografía, medios de transporte, excursiones, distracciones, almacenes. Tiene la responsabilidad de informar a los clientes, reservaciones, y registro de los pagos efectuados por los clientes.

■ **C. Recepcionista:**

Conocimientos de la organización, conocimiento de tres idiomas como mínimo, y aptitud para escribir a máquina. Lleva a cabo transacciones de divisas, verifica facturas a clientes y recibe su pago, tiene al día el libro de caja y el libro de recepción.

■ **D. Primer secretario:**

Conocimiento de por lo menos tres idiomas, conocimiento de la correspondencia práctica comercial y taquigrafía. Es el responsable de la correspondencia del hotel, particularmente la dirigida a los clientes, agencias, en idioma extranjero. Asiste a la dirección en los problemas administrativos.

■ **E. Conserje de noche:**

Conocimiento completo de la organización del hotel, conocimiento de tres idiomas; es el único representante del servicio del hotel durante sus horas de trabajo, y tiene las mismas atribuciones que el conserje principal.

- **F. Tenedor de cuentas de clientes:**
Conocimiento de la organización del hotel, práctica suficiente de la contabilidad y correspondencia hotelera. Lleva el libro de cuentas de clientes con arreglo a las recibidas de cada uno de ellos. Prepara las cuentas de los clientes, y lleva el registro de los porcentajes debidos al personal. Registra las cuentas de cada semana para cada cliente y señala las que no han sido pagadas.
- **G. Cajero del restaurante o de bar:**
Conocimientos perfectos de la la carta (lista de platos o bebidas) y de sus precios. Ejecuta las operaciones de caja del restaurante o bar, es responsable del dinero en caja, prepara las facturas, y liquida la caja todos los días.
- **H. Telefonista:**
Conocimiento de por lo menos dos idiomas extranjeros y dispositivos que rigen el servicio telefónico. Transmite las comunicaciones telefónicas para los clientes y los servicios. Registra los importes de las llamadas de los clientes que deberán inscribirse en las cuentas.
- **I. Mozo de equipajes:**
Debe tener nociones de idiomas extranjeros, transporta los equipajes de los clientes y efectúa los encargos de lo que piden.
- **J. Botones:**
Debe tener nociones de idiomas extranjeros; está a disposición de los clientes y del servicio para hacer encargos tanto en el interior como en el exterior.
- **K. Ascensorista:**
Debe poseer conocimiento de idiomas extranjeros, está encargado de la maniobra del ascensor, ayuda a los clientes a entrar y salir, y da la alarma en caso necesario.
- **L. Guarda de noche:**
Conocimiento general sobre el funcionamiento de los servicios, vigila durante la noche los edificios del hotel, hace rondas, y reporta los incidentes eventuales.

2.5.3. PISOS, LENCERÍA, LAVANDERÍA■ **A. Gobernante general o principal:**

Persona activa, enérgica con conocimiento de los diversos tejidos y la forma de mantenerlos. Nociones de primeros auxilios y conocimientos de las normas y reglamentos de higiene y seguridad relativas a su trabajo. Organiza y dirige las actividades de su departamento, es responsable de la limpieza y orden del hotel en su conjunto. Se ocupa de los uniformes del personal.

■ **B. Jefe de lencería:**

Conocimiento práctico de lavandería, lavado, remiendo, zurcido, nociones sobre los diferentes tejidos y su composición. Es responsable de toda la ropa del hotel, entrega a la lavandería la ropa sucia, luego de haber la contado y separado pieza por pieza. Examina la ropa limpia antes de pasarla al planchado o en caso necesario al servicio de zurcido y remiendo. Debe colocar en orden la ropa. Periódicamente verifica las existencias de ropa que tiene bajo su responsabilidad.

■ **C. Jefe de lavandería:**

Debe tener conocimiento práctico de las técnicas de lavado a mano y a máquina, así como de la utilización de detergentes. Es responsable del lavado de ropa blanca del hotel y de los clientes. Es responsable del uso correcto de las máquinas y de los productos de tratamiento, así como del material de lavado y planchado.

■ **D. Camarera y camarero de pisos:**

Debe tener conocimiento de los métodos de limpieza, normas de higiene y seguridad. Es responsable de limpiar y ordenar las habitaciones que le son asignadas, así como los baños, cambia la ropa blanca, atiende las llamadas de los clientes, se hace cargo de las prendas que los clientes le confían para que se limpien, planchen, etc. Informa a la gobernante sobre cualquier irregularidad o incidente que observe en la habitación.

Biblioteca Central

- **E. Planchadora:**
Debe conocer las diferentes técnicas de planchado. Está encargada de planchar todos los artículos de lencería del hotel y de los clientes.
- **F. Ayudante de lencería:**
Poseer conocimientos prácticos en lavandería de la ropa blanca del hotel y de la ropa de vestir de los clientes. Se encarga del lavado y planchado de la ropa blanca y de los clientes, la coloca en orden y controla que no se pierda.

2.5.4. RESTAURANTE Y BAR

- **A. Director de restaurantes:**
Debe poseer un conocimiento perfecto de la profesión hotelera, técnicas de preparación de platos y los precios de los productos. Es responsable ante el director general de las áreas de restaurante, bares y cocinas, incluidas las compras, recepción y almacenamiento de los productos alimenticios y bebidas. Propone al Director General la política en materia de restaurantes y precios, y organiza los banquetes.
- **B. Jefe de bar:**
Debe tener conocimiento de tres idiomas extranjeros, de la preparación de bebidas alcohólicas y de sus mezclas, de los gustos de los clientes, normas de higiene y seguridad. Tiene la responsabilidad de la organización, aprovisionamiento y calidad el servicio del bar. Prepara facturas, recibe los pagos, registra los consumos vendidos, hace personalmente las bebidas complicadas. Es responsable de su personal en cuanto a su desempeño, contratación y despido.
- **C. Jefe de comedor principal o director de restaurante:**
Debe conocer tres idiomas extranjeros, cocina extranjera, especialidades nacionales, vinos nacionales y extranjeros, gustos de los clientes según, su nacionalidad. Establece los turnos de trabajo controla la preparación de los comedores y la decoración de las mesas, recibe a los clientes y les propone las mesas, participa en la elaboración de las

tarifas y de los precios especiales.

■ **D. Jefe de comedor de sector:**

Debe tener conocimiento de tres idiomas extranjeros, de cocina extranjera, especialidades nacionales, vinos nacionales y extranjeros, gusto de los clientes. Bajo las órdenes del jefe de comedor principal, vigila la disciplina del servicio, controla la limpieza de los salones, recibe a los clientes y les presenta el menú, les aconseja. Recibe pedidos, vigila y ayuda a los subordinados.

■ **E. Jefe de piso:**

Conocimiento de por lo menos dos idiomas extranjeros, bebidas nacionales y extranjeras, utilización de las instalaciones, de los platos y tipos de servicio en el restaurante. Responde a las llamadas que le hacen los clientes desde su habitación, toma sus pedidos, recoge todo del restaurante que se encuentre en la habitación.

■ **F. Camarero, servicio de vinos:**

Conocimiento de vinos nacionales y extranjeros, los buenos vinos y los mejores años, su empleo está en función de lo que se come, cuidado de las botellas. Se encarga de presentar la lista de los vinos a los clientes, le ayuda a escoger, descorcha las botellas en presencia del cliente y retira los vinos pedidos.

■ **G. Ayudante de bar:**

Conocimiento de dos idiomas, bebidas nacionales y extranjeras, normas de higiene y de seguridad, técnicas de limpieza. Ejecuta las órdenes del jefe de bar, en particular para las preparaciones y presentación, obtiene de la cocina los productos necesarios y reemplaza al jefe de bar cuando convenga.

2.5.5. COCINA

■ **A. Jefe de cocina:**

Debe tener experiencia en todas las ramas de la cocina, conocimiento de los productos alimenticios y de su comercio, de la terminología culinaria en francés y denominación de

todos los platos característicos de los diversos países. De normas de higiene y seguridad, utilización de los equipos. Establece los turnos de trabajo, redacta los menús teniendo en cuenta las instrucciones de la dirección en cuanto a precios y costo, de la información del jefe de comedor. Participa en las decisiones de organización de banquetes y gala, fija los menús del día, e informa previamente a compras y economato de las necesidades de productos alimenticios, controla la cantidad y calidad de los productos alimenticios a su llegada, decide los menús del personal y vigila su ejecución.

■ **B. Jefe de partida:**

Colaborador del jefe de cocina, debe tener experiencia como cocinero, conocer la terminología francesa utilizada en la cocina, así como platos característicos de diferentes países; debe saber cómo utilizar los ingredientes y materiales en forma óptima y controlar su empleo por los demás trabajadores. Es responsable de obtener los artículos e ingredientes necesarios para el menú del día y vigila personalmente su preparación.

■ **C. Cafetero:**

Conoce a fondo las diferentes mezclas y formas de preparar el café, té y las infusiones, así como empleo y mantenimiento del equipo. Desde temprano se encarga de preparar el material para el desayuno de empleados y clientes, prepara el café, té, chocolate, etc, prepara los manjares del desayuno, las bebidas ordenadas durante el día y lleva un registro de los consumos servidos diariamente.

■ **D. Cocinero de personal:**

Debe conocer la preparación y técnica de los principales platos de la cocina colectiva, ejecuta las órdenes del jefe de cocina y prepara los platos para las dos comidas diarias del personal.

■ **E. Ayudante de cocina:**

Debe conocer la preparación de los platos principales en su idioma y en francés, manejo del equipo de cocina, normas de higiene y seguridad. Ayuda al jefe de partida en la preparación y cocido de los platos.

■ **F. Encargado de la vajilla, cubiertos, vidrieria :**

Debe conocer el uso de máquinas de lavar. Es el encargado de lavar y mantener el material del restaurante.

2.5.6. ECONOMATO

■ **A. Ecónomo**

Debe tener un conocimiento perfecto de las diferencias entre mercancías, conocimiento de las frutas y legumbres, su conservación y lugares donde se producen, precios del mercado al día y experiencia en negociaciones. Tiene a su cargo la preparación de los contratos de compra y los presenta al director para que los firme. En cooperación con el jefe de cocina, se encarga de las compras de artículos perecederos. Hace el inventario de existencias y se asegura de que los vales y registros estén en orden. Propone el reclutamiento, sustitución, cambio o ascenso de personal.

■ **B. Jefe de bodega:**

Debe conocer las diferentes calidades de los vinos, sus características y conservación. Es responsable de la conservación de los vinos y rendimiento, del orden de la bodega, así como de la presentación de vales de salida de vinos, alcoholes, cervezas y aguas minerales. Informa al jefe de comedor los vinos que se deben despachar inmediatamente.

■ **C. Bodeguero:**

Debe conocer los diferentes artículos y las condiciones para su almacenamiento. Bajo las órdenes del ecónomo coloca las mercancías en el almacén y vela por que estén bien ordenadas, y se ocupa de su conservación y limpieza. Entrega las mercancías, recibe los vales correspondientes, y mantiene al día las fichas del almacenamiento.

2.5.7. MANTENIMIENTO Y REPARACION:■ **A. Jefe del servicio de mantenimiento y reparación:**

Debe tener una cultura general, experiencia para los trabajos de reparación y mantenimiento preventivo y capacidad para hacer el estudio y estimaciones de costo de reparaciones y trabajos. Es responsable de dirigir el mantenimiento y reparación de todo el hotel; diariamente da a su personal el plan de trabajo y vigila su ejecución, prepara los pedidos de aprovisionamiento de materiales y equipo y controla su uso, prepara contratos si los trabajos los va a realizar una empresa externa luego de recibir varias ofertas. Es responsable del personal a su servicio, propone contrataciones, substituciones, ascensos.

■ **B. Técnico en refrigeración:**

Debe poseer conocimientos técnicos y prácticos de su profesión. Es responsable del mantenimiento y reparación de instalaciones de refrigeración y climatización.

■ **C. Pintor:**

Debe tener los conocimientos técnicos y prácticos de su profesión. Se encarga de aplicar pintura, barniz, laca y materias similares a superficies exteriores e interiores, ornamentaciones y adornos de los edificios del hotel para protegerlos y decorarlos.

■ **D. Tapicero de muebles:**

Debe tener los conocimientos y la práctica necesaria en su profesión. Rellena los muebles, confecciona colchones, cojines, almohadas, cortinas, etc. Prepara e instala tejidos para mobiliario, así como decoraciones interiores en tejido o en cuero.

■ **E. Carpintero ebanista:**

Debe poseer los conocimientos y la práctica de su profesión. Se encarga de cortar, ajustar y ensamblar piezas de madera. También fabrica y repara dispositivos como ventanas, puertas, escaleras, establos, muebles y armarios.

■ **F. Electromecánico:**

Debe tener los conocimientos y la experiencia inherente a su profesión. Se encarga de ajustar, montar, regular y preparar en su taller diversos tipos de máquinas y aparatos eléctricos.

■ **G. Fogonero de caldera de vapor:**

Debe conocer a fondo el funcionamiento de las calderas para la calefacción y la distribución de agua caliente. Mantiene en buen estado el material y las instalaciones de calefacción, controla las existencias de combustible, lleva el registro de los consumos y señala cualquier incidente de funcionamiento.

■ **H. Ayudante de mantenimiento y reparación:**

Debe tener conocimientos de fontanería sanitaria, carpintería, tapicería, pintura y electricidad. Bajo las órdenes del jefe de servicio repara averías en su taller las habitaciones de los clientes o en otro lugar. También repara cualquier emergencia nocturna.

CUADRO 2
NECESIDADES DE CAPACITACION

AREA	PUESTOS DE TRABAJO	TEMAS
COCINA	JEFE DE COCINA AYUDANTE DE COCINA	COCINA NACIONAL COCINA INTERNACIONAL DECORACION DE PLATOS REPOSTERIA CORTES DE CARNE ECONOMIA EN LA PRE- PARACION DE ALIMENTOS
RESTAURANTE	MESERO BARMAN	RELACIONES HUMANAS MESERO
RECEPCION FRONT-DESK	RECEPCIONISTA	RELACIONES HUMANAS RECEPCIONISTA
LENCERIA LAVANDERIA	CAMARERA	RELACIONES HUMANAS LIMPIEZA Y ARREGLO DE HABITACIONES DECORACION DE HAB. CAMARERA CAMARERA

4. ASPECTOS PREVIOS AL DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION

4.1 DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Los resultados de esta investigación sobre las necesidades de capacitación, nos indica la necesidad de capacitar al personal que labora actualmente en la industria hotelera y restaurantes, con el fin de mejorar la calidad del servicio y desarrollar los recursos humanos.

Los cursos de capacitación, a los que se debe dar prioridad, son los siguientes:

- Recepcionista de hotel
- Camarera de hotel
- Mesero de bar y restaurante
- Barman
- Cocina básica
- Cocina internacional

Para capacitar el recurso humano que labora en las ocupaciones anteriormente mencionadas, es necesario estructurar programas de formación, así como metodologías para elevar su productividad y su calidad en el servicio, y considerar las siguientes etapas:

4.1.1. ESTUDIO DE LA OCUPACION

- a) Análisis ocupacional: consiste en un estudio objetivo real y completo del puesto de trabajo, determinando las tareas, deberes, responsabilidades, y medidas de seguridad e higiene que dicha ocupación implica, considerando la labor regular de un individuo. Este análisis debe hacerse respondiendo a las siguientes preguntas ¿Qué se hace? - ¿Cómo se hace - ¿Por qué o para qué se hace? Al responder a la primer pregunta, se deben enumerar las principales tareas y operaciones de la ocupación.

En la segunda pregunta, se debe establecer la forma de realizar cada una de las operaciones, indicando precisión y el grado de supervisión.

Y por último, deben indicarse los motivos de cada operación y las medidas de seguridad empleadas. En este análisis, también deben indicarse los riesgos que conlleva determinada operación.

- b) Monografía Ocupacional: la monografía es una descripción del trabajador ideal para un puesto de trabajo, indica el porqué y para qué de las acciones que necesita seguir, condiciones físicas y psíquicas . Esta monografía se hace tomando como base el análisis ocupacional y toma en cuenta para cada puesto de trabajo los conocimientos prácticos y técnicos, habilidades, así como las responsabilidades, iniciativa, destrezas y habilidades

físicas que necesita.

4.1.2. ELABORACION DE CUADROS ANALITICOS

La elaboración de cuadros analíticos implica ordenar por grado de dificultad creciente los conocimientos prácticos y tecnológicos y de seguridad en las operaciones complejas que forman una ocupación, y luego descomponer éstas en las operaciones simples.

Posteriormente estas operaciones complejas constituirán las unidades de enseñanza de cada programa de formación. Además en cada unidad debe indicarse el tiempo necesario para que el participante adquiera las habilidades y los conocimientos necesarios del puesto de trabajo.

4.1.3. PROGRAMA DE CAPACITACION

Luego de haber elaborado el cuadro analítico, se procede a la estructuración del plan de formación profesional, que no es más que una descripción general de las características del programa de capacitación. Este plan debe contener la siguiente información:

- a) Nombre de la ocupación
- b) Modo de formación (Nivel de capacitación del curso)
- c) Código de la ocupación (según CIUO)
- d) Descripción de la ocupación
- e) Objetivos del curso

- f) Duración total del curso en horas
- g) Duración de las clases diarias en horas
- h) Número de participantes
- i) Requisitos de ingreso de los participantes
- j) Certificación que se va a entregar a los participantes
- k) Requisitos del instructor

4.1.4. LISTADO DE DOTACIÓN

El listado de dotación es una descripción detallada de las cantidades y características de las máquinas, equipos, herramientas y equipo necesarios para desarrollar las tareas y ejercicios indicados dentro del programa de capacitación.

4.1.5. DESCRIPCIÓN DE INSTALACIONES

Esta descripción debe indicar las condiciones físicas y ambientales del local donde se debe realizar la capacitación para simular el área de trabajo.

4.1.6. MEDIOS AUDIOVISUALES

En un programa de capacitación, deben indicarse los medios audiovisuales como películas o diapositivas que faciliten la comprensión del curso de capacitación.

5 PROGRAMAS DE CAPACITACION DE LAS OCUPACIONES PRIORITARIAS

5.1. RECEPCIONISTA DE HOTEL:

Las personas que trabajan como recepcionistas en un hotel son los primeros empleados del hotel que tienen contacto con los visitantes; se encargan de registrar las reservaciones de los cuartos, elaborar las cuentas de los clientes, contestar la planta telefónica, llevar el registro de los pagos efectuados por los clientes.

A continuacion, se presenta el programa de complementación para recepcionistas de hotel.

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA RECEPCIONISTA

PROGRAMA ANALITICO: CAPACITACION DE RECEPCIONISTA DE HOTEL				
UNIDAD	UNIDAD DE ENSEÑANZA Y OPERACIONES	HORAS	INFORMACION	TOTAL
1	TIPOS DE HOTELES -Hoteles, moteles, centros de recreación -organigrama básico de un hotel	2	Información del funcio- namiento del hotel y ti- pos de hote- les	
2	SERVICIO -Concepto -Importancia	2	Importancia del servicio y ventajas	
3	CARACTERISTICAS DE LA RECEPCIONISTA -Buenos modales -Higiene personal -Apariencia	3	Importancia del arreglo personal	
4	RELACIONES HUMANAS -Como llevarse bien con las personas y ser amable -Realidades sobre las personas -Barreras en la comunicación -Madurez emocional	3	Forma de comportarse educada y cortés.	
5	FUNCIONES -Registrar huéspedes -Informar -Recibir y distribuir información -Recibir y devolver llaves -Entregar encomiendas -Tener al día el rack	4	Atribucio- nes que debe realizar	
6	HACER RESERVACIONES -Recibir pedido de reservación -Verificar el rack para ver disponibilidad -Comprobar antecedentes del huésped y confir- mar datos personales -Llenar hoja de reser-	15	Elementos de la reserva- cion, el rack, el planning	

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA RECEPCIONISTA

PROGRAMA ANALITICO: CAPACITACION DE RECEPCIONISTA DE HOTEL				
UNIDAD	UNIDAD DE ENSEÑANZA Y OPERACIONES	HORAS	INFORMACION	TOTAL
	vaciones -Pedir confirmación -Hacer anotación provisional en planning -abrir expediente -Recibir confirmación -Anotar en libro de reservas -Programar planning -Cobrar anticipo, dar recibo -firmar			
7	ANULAR RESERVACIONES -Recibir aviso -Corregir libro de reservaciones -Arreglar planning -Devolver anticipo -Disponer de la habitación	8	Anotar la anulación y corregir los libros auxiliares	
8	HOSPEDAR HUESPEDES -Pedir documentos -Llenar ficha de contrato y hacerlo firmar -Llenar registro de huéspedes -Entregar llaves -Llamar a botones para guiar y llevar maletas -Preparar slips -Llenar hoja de llegada -Llenar hoja de salida	20	Registrar a los huéspedes, llenar contrato y documentos de control interno	
9	FACTURACION -Cargar servicios en su respectiva cuenta -Verificar cuentas	6	Forma correcta de facturar y cargar los gastos	
10	REGISTRAR SALIDAS -Indagar facturas rezagadas -Preparar factura final	6	Elaboración de la cuenta final y re-	

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA RECEPCIONISTA

PROGRAMA ANALITICO: CAPACITACION DE RECEPCIONISTA DE HOTEL				
UNIDAD	UNIDAD DE ENSEÑANZA Y OPERACIONES	HORAS	INFORMACION	TOTAL
	-Recoger llaves -Hacer parte de salida -Anotar salida en el libro de recepción -Retirar stock de facturas		gistros que se anotan	
11	CAMBIO DE HABITACION -Hacer parte de cambio de habitación -Anotar cambio en el libro de recepción -Actualizar rack -Firmar nuevo contrato si el precio varia	3	Cambios en los libros de recepción y rack	
12	ADMINISTRAR CAJA -Revisar cobro de facturas -Cambiar divisas -Hacer arqueo de caja -Completar hoja de arqueo	10	Control de las operaciones efectuadas en caja	
13	RECEPCION NOCTURNA -Hacer arqueo de caja -Recibir informes -Revisar el rack -Revisar casillero -Despertar huéspedes	8	Manejo y control de recepción en el turno nocturno	
	TOTAL DE HORAS			90

5.2 CAMARERA DE HOTEL

Las camareras de un hotel se encargan de la limpieza y orden de las habitaciones, deben estar informadas de los cuartos que están por desocuparse y volver a ocuparse. Sus atribuciones son cambiar la ropa de cama, limpiar y sacudir las habitaciones, solicitar almohadas, frazadas. Deben tener conocimiento del uso de materiales y equipo de trabajo.

A continuación, se presenta el programa de complementación para camareras de hotel.

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA CAMARERA

PROGRAMA ANALITICO: CAPACITACION DE CAMARERA DE HOTEL				
UNIDAD	UNIDAD DE ENSEÑANZA Y OPERACIONES	HORAS	INFORMACION	TOTAL
1	FUNCIONES DEL PUESTO -Recibir informes -Preparar equipo de trabajo -Verificar habitaciones -Entregar reporte	2	-Importancia del puesto, atribuciones	
2	HIGIENE DEL PERSONAL Y PRESENTACION -Limpieza personal -Cabello recogido y zapatos con suela de goma -Preparar ropería de trabajo -Preparar material de limpieza	3	-Interés en el trabajo -Forma de comportarse dentro y fuera del trabajo	
3	MANTENIMIENTO DE BODEGA DE ROPA BLANCA -Limpieza -Ropería -Materiales de limpieza -Pedir materiales -Trasladar materiales -Orden y colocacion de ropería -Orden y colocacion de materiales -Materiales tóxicos	6	Equipamiento de la bodega y requisición de pedidos	
4	EQUIPAR CARRITO DE LA LIMPIEZA -Limpiar carrito -Material de limpieza -Ropería -Material de uso de huésped -Propaganda de la empresa -Equipo de limpieza	8	Limpieza del carrito; Colocación de ropa, limpiadores, propaganda toallas.	
5	LIMPIAR LA HABITACION -Recogear ropa de cama -Limpiar muebles	10	Uso de equipo y materiales de	

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA CAMARERA

PROGRAMA ANALITICO: CAPACITACION DE CAMARERA DE HOTEL				
UNIDAD	UNIDAD DE ENSEÑANZA Y OPERACIONES	HORAS	INFORMACION	TOTAL
6	<ul style="list-style-type: none"> -Limpiar paredes -Limpiar pisos o alfombra -Verificar funcionamiento de focos y aparatos eléctricos -Desinfectar camas -Arreglar camas EQUIPAR LA HABITACION <ul style="list-style-type: none"> -Propaganda del hotel -Material de escritorio -Bolsas de lavandería 	2	Limpieza Formas de desinfectar las habitaciones Guía telefónica, biblia, propaganda, material de escritorio, ceniceros, fósforos, candelas, vasos	
7	LIMPIEZA DE BAÑO <ul style="list-style-type: none"> -Lavar azulejos -Lavar artesa -Lavar cortina -Lavar sanitario -Lavar basurero -Limpiar espejos -Barrer y trapear 	12	Limpieza del baño y uso de materiales de limpieza	
8	EQUIPAR EL BAÑO <ul style="list-style-type: none"> -Colocar toallas -Papel sanitario -kleenex -Jabones -Gorra de baño -Vasos -Ceniceros -Fósforos -Termo de agua fría -Bolsas para hojas de afeitar -Lienzos para calzado 	3	Materiales para el baño	
	TOTAL DE HORAS			46

5.3 MESERO DE BAR Y RESTAURANTE

Los meseros son las personas responsables de la colocación y limpieza de las mesas equipo y el mobiliario del restaurante, cambian manteles y servilletas en las mesas, ayuda en el acomodo de los clientes, toma las órdenes, sirve y sugiere alimentos y bebidas a los clientes.

A continuación, se presenta el programa de complementación para meseros de bar y restaurante.

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA MESEROS

PROGRAMA ANALITICO: CAPACITACION PARA MESEROS				
UNIDAD	UNIDAD DE ENSEÑANZA Y OPERACIONES	HORAS	INFORMACION	TOTAL
1	FUNCIONES DEL PUESTO -Arreglo del comedor -Tomar la orden -Servir alimentos y bebidas -Sugerir alimentos y bebidas	2	Principales atribuciones y responsabilidades	
2	HIGIENE PERSONAL Y PRESENTACION -Limpieza personal -Uniforme -Limpieza en el manejo de cristalería, vajilla y cubiertos	2	Importancia de la limpieza personal y en el trabajo	
3	SERVICIO -Concepto -Importancia -Cómo dar servicio	2	Información acerca del servicio e importancia para el lugar de trabajo y el trabajador	
4	ARREGLO DEL COMEDOR -Colocar mesas y sillas -Arreglar mesa -Colocar manteles -Colocar saleros, pimenteros, etc. -Colocar vajilla	15	Formas de arreglar el ambiente del comedor y las mesas	
5	ATENDER AL CLIENTE -Recibir y ubicar el cliente -Presentar la carta y el menú -Tomar la orden y anotar -Ofrecer aperitivos -Servir la orden -Presentar la cuenta	15	Cortesía con el cliente, la carta y sus clases, formas de tomar la orden, servir y presentar la cuenta.	

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA MESEROS

PROGRAMA ANALITICO: CAPACITACION PARA MESEROS				
UNIDAD	UNIDAD DE ENSEÑANZA Y OPERACIONES	HORAS	INFORMACION	TOTAL
6	SERVIR LOS ALIMENTOS -Verificar pedido -Recibir en bandeja -Servir aperitivos y sopa -Servir plato fuerte -Servir bebidas -Servir postre	20	Formas internacionales de servir los alimentos	
7	PREPARAR BEBIDAS Y SERVIRLAS -Identificar aperitivos -Identificar aguardientes -Identificar vinos -Seleccionar whiskey	12	Servicio de las bebidas de acuerdo a normas internacionales	
	TOTAL DE HORAS			68

5.4 BARTENDER

Las personas que trabajan como bartender tienen a su cargo la preparación en el bar de las bebidas de acuerdo con normas internacionales; también deben conocer el tipo de cristalería en que se debe servir cada bebida que posteriormente es llevada a los clientes por los meseros.

A continuación, se presenta el programa de complementación para bartender.

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA BARTENDER

PROGRAMA ANALITICO: CAPACITACION PARA BARTENDER				
UNIDAD	UNIDAD DE ENSEÑANZA Y OPERACIONES	HORAS	INFORMACION	TOTAL
1	HIGIENE PERSONAL Y PRESENTACION -Limpieza personal -Arreglo personal -Limpieza en el trabajo	2	Importancia de la higiene personal y en el trabajo	
2	SERVICIO -Concepto -Importancia -Cómo dar servicio	2	Importancia del servicio y cómo dar servicio	
3	EL BAR Y SUS SUMINISTROS -Equipo -Cristalería -Stock de licores -Stock de comestibles	10	Características del equipo y materiales usados en el bar.	
4	PREPARACION DE JUGOS -Lavar cítricos -Cortar cítricos -Extraer jugos -Colocar y ordenar jugos -Conservar	6	Importancia del uso de cítricos	
5	DECORACION DE BEBIDAS -Selección de frutas y hierbas -Lavar frutas -Cortar frutas -Pelar y cortar -Guardar en lugar fresco	6	Uso de hierbas y frutas para decorar bebidas	
6	CLASIFICACION DE LICORES -Seleccionar whiskey -Identificar aperitivos -Identificar aguardientes -Identificar vinos	10	Conocer el orden de los licores	

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA BARTENDER

PROGRAMA ANALITICO: CAPACITACION PARA BARTENDER				
UNIDAD	UNIDAD DE ENSEÑANZA Y OPERACIONES	HORAS	INFORMACION	TOTAL
7	PREPARACION DE BEBIDAS -Clasificacion de cocteles -Preparación de cocteles en coctelera y en vaso mezclador -Bebidas más importantes -Servir vino, champagne, cerveza -Recetas de bebidas internacionales	12	Forma de preparar y servir bebidas internacionales	
	TOTAL DE HORAS			48

5.5.COCINA:

Dentro del Departamento de Cocina se solicitaron dos cursos cocina básica y cocina internacional, los cuales estarán dirigidos a los ayudantes de cocina y cocineros.

Los cocineros y sus ayudantes son los responsables de la higiene en la preparación y presentación de los alimentos. Además, deben poseer ciertos conocimientos, habilidades y práctica para cocinar.

A continuación, se presentan los programas de complementación para los cursos de cocina básica y cocina internacional:

PROGRAMA DE CAPACITACION EN COCINA BASICA

PROGRAMA ANALITICO: CAPACITACION EN COCINA BASICA				
UNIDAD	UNIDAD DE ENSEÑANZA Y OPERACIONES	HORAS	INFORMACION	TOTAL
1	HIGIENE PERSONAL Y PRESENTACION PERSONAL -Limpieza personal -Arreglo personal -Limpieza en el trabajo	2	Importancia de la higiene personal y en el trabajo.	
2	EQUIPO DE COCINA -Cocina de gas -Cocina eléctrica -Cocina de petróleo -Mantenimiento de la cocina	8	Clases de cocina y su operación y mantenimiento.	
3	MISE EN PLACE DE COCINA	4	Mantenimiento de suministros en la cocina	
4	CORTAR COMESTIBLES -Seleccionar -Preparar -Cortar	6	Importancia en la selección de los comestibles y los diversos cortes	
5	PREPARACION DE VERDURAS -Limpiar vegetales -Cocer vegetales -Conservar	10	Cocción de verduras, tallos y hortalizas	
6	PREPARAR CARNES -Seleccionar y limpiar -Cocer -Conservar	20	Tiempo de cocción de las carnes, clases y valor nutritivo.	
7	PREPARAR PESCADOS Y MARISCOS -Seleccionar -Limpiar -Cocer -Conservar	10	Clases de mariscos y pescados y valor nutritivo	

PROGRAMA DE CAPACITACION EN COCINA BASICA

PROGRAMA ANALITICO: CAPACITACION EN COCINA BASICA				
UNIDAD	UNIDAD DE ENSEÑANZA Y OPERACIONES	HORAS	INFORMACION	TOTAL
8	PREPARAR CAMARONES -Seleccionar -Limpiar -Cocer -Pelar -Conservar	4	Caracterís- ticas	
9	PREPARACION DE SALSAS Y HUEVOS -Recetario de salsas -Recetario de huevos	20	Preparación y uso de los huevos y las salsas	
10	PREPARACION DE PAPAS -Recetas con papas	10	Clases de papas y su preparación	
11	PREPARACION DE ENSALADAS -Recetas de ensaladas	8	Preparación de las ensa- ladas y su presentación	
	TOTAL DE HORAS			102

PROGRAMA DE CAPACITACION EN COCINA INTERNACIONAL

PROGRAMA ANALITICO		CAPACITACION EN COCINA INTERNACIONAL		
UNIDAD	UNIDAD DE ENSEÑANZA Y OPERACIONES	HORAS	INFORMACION	TOTAL
1	FUNCIONES -Organigrama -Atribuciones	2	Información del funcionamiento del hotel y sus atribuciones	
2	HIGIENE PERSONAL Y LIMPIEZA PERSONAL -Limpieza personal -Arreglo personal -Limpieza en el trabajo	2	Normas de limpieza personal y en el trabajo.	
3	HIGIENE Y CONSERVACION DE LOS ALIMENTOS -Limpieza de equipo -Control de basura -Limpieza durante la preparación -Prevención de enfermedades	10	Formas de cocinar con higiene y conservar los alimentos	
4	EQUIPO DE COCINA -Recipientes -Herramientas -Productos de limpieza -Manejo de equipo	3	Uso y mantenimiento de equipo y materiales	
5	TERMINOLOGIA CULINARIA PROFESIONAL -Terminología profesional -Interpretación de recetas	6	Términos utilizados en cocina profesional	
6	ELABORACION DE MENUS -Desayuno -Almuerzo -Cena -Recetario internacional	15	Elementos a considerar al elaborar el menú	
7	ELABORACION DE SALSAS -Blancas	10	Preparación de las prin-	

PROGRAMA DE CAPACITACION EN COCINA INTERNACIONAL

PROGRAMA ANALITICO		CAPACITACION EN COCINA INTERNACIONAL		
UNIDAD	UNIDAD DE ENSEÑANZA Y OPERACIONES	HORAS	INFORMACION	TOTAL
8	-Oscuras -Verdes -Vinagreta -Especiales ELABORACION DE ENSALADAS -Recetas	5	Preparación y presentación de las ensaladas	
9	PREPARACION DE CARNES -Vaca -Cerdo -Termera -Aves	5	Limpieza y cocción de las carnes	
10	PREPARACION DE PESCADOS -Pescados -Mariscos -Camarones	10	Limpieza y cocción de mariscos y pescados	
11	PREPARACION DE POSTRES -Postres fríos -Postres calientes	6	Preparación de postres fríos y calientes	
12	PREPARACION DE COCINA INTERNACIONAL -Elaboración de recetas -Presentación	15	Preparación y presentación de comidas internacionales	
13	CONTROL DE ALIMENTOS -Control de almacenamiento -Requisición de alimentos	4	Control de alimentos almacenados y requisiciones	
	TOTAL DE HORAS			94

6. CONCLUSIONES

- 1 De acuerdo con este estudio, los programas de capacitación más importantes y que se deben impartir en la industria hotelera y restaurantes son: la recepcionista de hotel, la camarera, el mesero, el bartender, la cocina nacional y la cocina internacional.

- 2 Impartir estos programas de capacitación significará para los trabajadores la implementación de sus conocimientos sobre el puesto de trabajo que desempeñan, y que les permitirá mejorar la calidad y el desenvolvimiento de sus atribuciones.

7. RECOMENDACIONES

- 1 Es necesaria la capacitación de los recursos humanos de la industria hotelera y restaurantes para elevar la productividad y la calidad de los servicios.
 - 2 Se recomienda que La Cámara de Turismo (CAMTUR), analice los programas de capacitación propuestos en este estudio, y los apoye a nivel nacional para que se pongan en marcha.
 - 3 Asimismo se recomienda que el Gobierno conjuntamente con el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT) desarrolle, a nivel internacional, campañas publicitarias sobre la calidad del recurso humano existente en la industria hotelera y restaurantes, para que se mejore la productividad y la calidad de los recursos humanos.
-

8. BIBLIOGRAFIA

- CASILLAS, Sixto Casillas. Enciclopedia de Hoteleria y Turismo, volúmenes 1, 2 y 3. México: EditorialContinental, 1987.
 - LATTIN, Gerald W. Administración moderna de hoteles y moteles. segunda reimpresión México. Editorial Trillas, México 1978. 273pp.
 - WILCHES M. ALFONSO. FORMACION PROFESIONAL, 2da. edición, San José Costa Rica: s.p.i. 1971. 183pp;
 - Carreras de Hotelería y Turismo. Ginebra suiza: OIT, Editorial Ator S.A., 1976 60pp.
 - Programa de Calificación Profesional Hostelería, Cocina-Restaurant, Bar, Pisos-Recepción SENATI, s.l.i; s.p.i; s.f.; 50pp.
 - Programa de formación Profesional Hostelería. Curso básico de pisos. SENATI, s.l.i.; s.p.i.; s.f. 30pp
 - Terminología de la Formación Profesional DT, 246.UP 93-3-86; INTECAP, s.l.i; s.p.i.; s.f.
-