



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

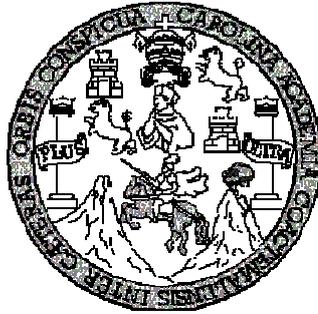
**IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS PARA ASEGURAMIENTO DE LA
CALIDAD Y REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS DE
MANTENIMIENTO, DIVISIÓN DE HABITACIONES, VENTAS, ALIMENTOS Y
BEBIDAS PARA EL HOTEL “ROYAL PALACE”**

Priscila Aimé Solares Higueros

Asesorado por la Inga. Sigrid Alitza Calderón de De León

Guatemala, julio de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS PARA ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y
REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS DE MANTENIMIENTO,
DIVISIÓN DE HABITACIONES, VENTAS, ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA EL HOTEL
“ROYAL PALACE”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

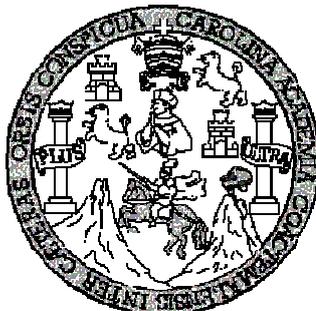
ASESORADO POR LA INGA. SIGRID ALITZA CALDERÓN DE DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Inga. Sigrid Alitza Calderón de De León
EXAMINADOR	Inga. Norma Ileana Sarmiento
EXAMINADOR	Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS PARA ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS DE MANTENIMIENTO, DIVISIÓN DE HABITACIONES, VENTAS, ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA EL HOTEL “ROYAL PALACE”

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha 5 de octubre de 2009.

Priscila Aimé Solares Higueros



Guatemala, 31 de mayo de 2011.
REF.EPS.DOC.726.05.11.

Ingeniera
Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano
Directora Unidad de EPS
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimada Inga. Sarmiento Zeceña.

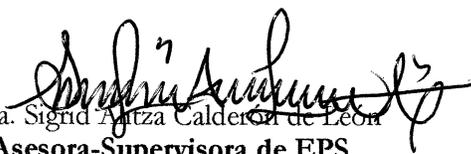
Por este medio atentamente le informo que como Asesora-Supervisora de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) de la estudiante universitaria de la Carrera de Ingeniería Industrial, **Priscila Aimé Solares Higueros**, Carné No. **200413536** procedí a revisar el informe final, cuyo título es **"IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS PARA ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS DE MANTENIMIENTO, DIVISIÓN DE HABITACIONES, VENTAS, ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA EL HOTEL "ROYAL PALACE" "**.

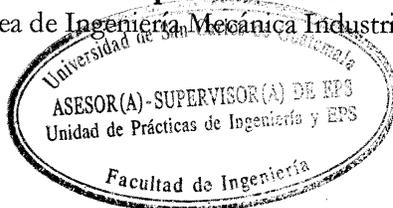
En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"


Inga. Sigrid Arntza Calderón de León
Asesora-Supervisora de EPS
Área de Ingeniería Mecánica Industrial



SACdL/ra



Guatemala, 31 de mayo de 2011.
REF.EPS.D.467.05.11

Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Presente

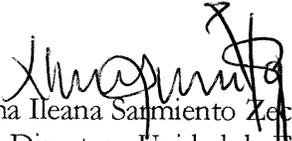
Estimado Ing. Urquizú Rodas.

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **"IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS PARA ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS DE MANTENIMIENTO, DIVISIÓN DE HABITACIONES, VENTAS, ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA EL HOTEL "ROYAL PALACE"** que fue desarrollado por la estudiante universitaria, **Priscila Aimé Solares Higueros** quien fue debidamente asesorada y supervisada por la Inga. Sigríd Alitza Calderón de León.

Por lo que habiendo cumplido con los objetivos y requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación del mismo por parte de la Asesora-Supervisora de EPS, apruebo su contenido solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,
"Id y Enseñad a Todos"


Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano
Directora Unidad de EPS

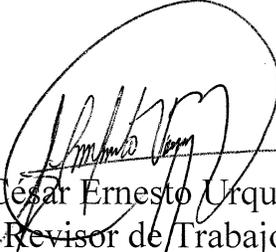
NISZ/ra





Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS PARA ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS DE MANTENIMIENTO, DIVISIÓN DE HABITACIONES, VENTAS, ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA EL HOTEL "ROYAL PALACE"**, presentado por la estudiante universitaria **Priscila Aimé Solares Higueros**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, julio de 2011.

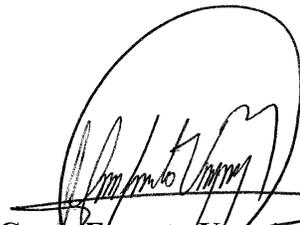
/mgp



REF.DIR.EMI.090.011

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, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS PARA ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS DE MANTENIMIENTO, DIVISIÓN DE HABITACIONES, VENTAS, ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA EL HOTEL "ROYAL PALACE"**, presentado por la estudiante universitaria **Priscila Aimé Solares Higueros**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Ing. Cesar Ernesto Urquiza Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, julio de 2011.

/mgp



DTG. 257.2011

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 graduación titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS PARA ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS DE MANTENIMIENTO, DIVISIÓN DE HABITACIONES, VENTAS, ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA EL HOTEL "ROYAL PALACE"**, presentado por la estudiante universitaria **Priscila Aimé Solares Higueros**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Murphy Ordoñez Paiz Recinos
Decano



Guatemala, 11 de julio de 2011.

/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

- DIOS Y LA VIRGEN MARÍA** Por regalarme una vida llena de bendiciones y alegrías, protegerme y guiar mis pasos hasta este día.
- MI MADRE** A quien le debo todo lo que soy, por ser la mejor mamá, el mejor regalo de Dios, porque con su gran amor y esfuerzo permitió que lograra alcanzar esta meta. Gracias Mamá.
- MI PADRE** Por ser el mejor papá, dedicar su vida a nosotros y por todos esos días que veníamos a la U.
- MI TÍA** Por ser mi mamá, mi otro regalo, brindarme su amor, cuidados y comprensión en cada una de las etapas de mi vida.
- MI HERMANO** Por toda una vida de alegría, el mejor hermano, ser un ejemplo para mí y brindarme la ayuda necesaria en todo momento.
- MI NOVIO** Por su amor, apoyo incondicional durante estos años y por los momentos más felices que hemos compartido.

MI FAMILIA

A mi tía, primos y sobrinos porque siempre me han brindado su cariño, en especial a mi sobrino José Alejandro, por su valioso apoyo al terminar este proyecto.

MI ASESORA

Inga. Sigrid Calderón, por compartir sus conocimientos, aceptar la tarea de orientarme con paciencia y dedicación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XI
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
1. GENERALIDADES DEL HOTEL	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Ubicación	2
1.3. Visión	3
1.4. Misión	3
1.5. Servicios	3
1.6. Mercado Meta	4
2. FASE TÉCNICO PROFESIONAL	5
2.1. Descripción y análisis de la situación actual	5
2.1.1. Metodología utilizada	5
2.1.1.1. Resultados de las entrevistas	8
2.1.1.2. Resultados de las encuestas	9
2.1.2. Situación de la estructura organizacional	9
2.1.2.1. Organización actual	10
2.1.2.2. Diagnóstico de la situación	12
2.1.2.3. Inventario de recurso humano	15
2.2. Diseño de descriptores de puestos	16

2.2.1.	Objetivos del descriptor de puestos y funciones	17
2.2.2.	Descripción y especificación de puestos existentes	18
2.2.2.1.	Servicios Generales	18
2.2.2.1.1.	Jefe de servicios generales	19
2.2.2.1.2.	Auxiliar operador	21
2.2.2.2.	División de habitaciones	22
2.2.2.2.1.	Director de división de habitaciones	23
2.2.2.2.2.	Ama de llaves	25
2.2.2.2.3.	Camarera diurna	27
2.2.2.2.4.	Camarera nocturna	28
2.2.2.2.5.	Camarera suplente	30
2.2.2.2.6.	Encargado de limpieza	31
2.2.2.2.7.	Encargado de lavandería	33
2.2.2.2.8.	Jefe de seguridad	34
2.2.2.2.9.	Oficiales	36
2.2.2.2.10.	Auditor nocturno	38
2.2.2.2.11.	Recepcionista	40
2.2.2.2.12.	Botones	42
2.2.2.3.	Ventas	44
2.2.2.3.1.	Gerente Comercial	44
2.2.2.3.2.	Secretaria de ventas	46
2.2.2.3.3.	Ejecutiva de ventas de habitaciones	48
2.2.2.3.4.	Ejecutiva de ventas de banquetes	50
2.2.2.3.5.	Ejecutivo aeropuerto	53

2.2.2.4.	Alimentos y bebidas	54
2.2.2.4.1.	Director de alimentos y bebidas	54
2.2.2.4.2.	Cheff	57
2.2.2.4.3.	Cocinero	60
2.2.2.4.4.	Pastelero	61
2.2.2.4.5.	Ayudante de pastelero	63
2.2.2.4.6.	<i>Stewards</i>	64
2.2.2.4.7.	<i>Bar tender</i>	66
2.2.2.4.8.	<i>Room Service</i>	67
2.2.2.4.9.	Mesero en restaurante	69
2.2.2.4.10.	Encargado de limpieza	70
2.2.2.4.11.	Cajera en restaurante	72
2.2.2.4.12.	Capitán de meseros	73
2.2.2.4.13.	Mesero de banquetes	74
2.2.2.5.	Contabilidad	76
2.2.2.5.1.	Jefe de contabilidad	76
2.2.2.5.2.	Jefe de compras	78
2.2.2.5.3.	Cajero general	82
2.2.2.5.4.	Auxiliar de contabilidad	83
2.3.	Método propuesto: reestructuración organizacional	85
2.3.1.	Evaluaciones de desempeño	85
2.3.1.1.	Objetivos	85
2.3.1.2.	Herramientas	86
2.3.1.3.	Proceso de evaluación	95
2.3.2.	Resultado de las evaluaciones	95
2.3.2.1.	Mantenimiento	96
2.3.2.2.	División de habitaciones	97
2.3.2.3.	Ventas	100

2.3.2.4.	Alimentos y bebidas	101
2.3.3.	Creación de puestos	103
2.3.4.	Supresión de puestos	104
2.3.5.	Reasignación de puestos	106
2.3.6.	Descriptores de nuevos puestos	108
2.3.6.1.	Jefe de recepción	108
2.3.6.2.	Encargado de reservaciones	110
2.3.6.3.	Ejecutiva <i>in house</i>	112
2.3.6.4.	Director de recursos humanos	116
2.3.7.	Organigrama propuesto	118
2.3.7.1.	Ventajas y desventajas	118
2.3.8.	Inventario final de recurso humano	120
2.4.	Medidas para el aseguramiento de la calidad	121
2.4.1.	Establecimiento de la ruta de la calidad	121
2.4.1.1.	Situación respecto al déficit de calidad	122
2.4.1.2.	Evaluaciones	122
2.4.1.2.1.	Encuestas a los usuarios	123
2.4.1.2.2.	Herramienta de verificación	125
2.4.1.3.	Resultado de las evaluaciones	127
2.4.1.3.1.	Gráfico de líneas	127
2.4.1.3.2.	Escala de medición	
	SERVQUAL	129
2.4.1.4.	Análisis de problemas	132
2.4.1.5.	Diagrama causas-efecto de la calidad en el servicio	132
2.4.1.6.	Análisis cinco ¿por qué?	134
2.4.2.	Medidas para el aseguramiento de la calidad	135
2.4.2.1.	Implementación de la política de calidad y compromiso empresarial	136

2.4.2.2.	Factores claves del éxito	137
2.4.2.3.	Estandarización de operaciones por medio de instructivos	138
2.4.2.4.	Formatos de inspección para el control de operaciones	157
2.4.2.5.	Servicio postventa	160
2.4.2.6.	Programa de mantenimiento	163
2.4.2.6.1.	Instalaciones eléctricas	166
2.4.2.6.2.	Instalaciones hidráulicas	170
2.4.2.6.3.	Instalaciones físicas	172
2.4.2.7.	Auditoria de calidad	174
3.	FASE DE INVESTIGACIÓN	185
3.1.	Instituciones guatemaltecas que rigen y documentan el diseño de planes de contingencia	185
3.2.	Desastres ocurridos en la zona donde se encuentra ubicado el hotel	187
3.3.	Emergencias ocurridas dentro de la organización en los últimos 10 años	188
3.3.1.	Condiciones y acciones inseguras	188
3.3.2.	Clasificación de riesgos	190
3.4.	Procedimientos en caso de incendios	191
3.4.1.	Brigada de seguridad	192
3.4.2.	Clasificación de incendios	192
3.4.3.	Para evitar que comience un incendio	193
3.4.4.	Utilización de un extinguidor portátil	194
3.4.5.	Durante la emergencia	194
3.4.6.	Después de la emergencia	195

3.5.	Rutas de evacuación y señalizaciones	195
3.5.1.	Como evacuar el edificio en llamas	198
4.	FASE DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	201
4.1.	Cultura de calidad	201
4.2.	Buenas prácticas de manufactura	202
4.3.	Servicio al cliente	202
4.4.	Trabajo en equipo	203
4.5.	Capacitaciones impartidas por instituciones especializadas	203
4.5.1.	Manipulación de alimentos	204
4.5.2.	Especialización en áreas	204
	CONCLUSIONES	205
	RECOMENDACIONES	209
	BIBLIOGRAFÍA	211
	APÉNDICE	213

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Ubicación del hotel Royal Palace	2
2. Boleta de encuesta al trabajador	7
3. Boleta de evaluación al jefe inmediato	8
4. Organigrama general del hotel	11
5. Diagrama causas- efecto de la estructura organizacional	12
6. Formato de verificación de requerimientos	86
7. Evaluación de desempeño tipo escalas gráficas	89
8. Evaluación de desempeño tipo 360º	91
9. Esquema de fases y herramientas del proceso de evaluación	95
10. Gráfico de resultados de la evaluación a mantenimiento	96
11. Gráfico de resultados de la evaluación al lavandería y limpieza	97
12. Gráfico de resultados de la evaluación a camareras	98
13. Gráfico de resultados de la evaluación a oficiales de seguridad	98
14. Gráfico de resultados de la evaluación a división de habitaciones	99
15. Gráfico de resultados de la evaluación a ventas	100
16. Gráfico de resultados de la evaluación a personal de restaurante	101
17. Gráfico de resultados de la evaluación a preparación de A&B	102
18. Gráfico de resultados de la evaluación a banquetes	103
19. Organigrama propuesto para el hotel Royal Palace	119
20. Boleta de encuesta para el servicio de restaurante	123
21. Boleta de encuesta para el servicio de banquetes	123
22. Boleta de encuesta para el servicio de hospedaje	124
23. Herramienta de verificación al servicio	125

24.	Gráfico de resultado a la evaluación al servicio de hospedaje	127
25.	Gráfico de resultado a la evaluación al servicio de restaurante	128
26.	Gráfico de resultado a la evaluación al servicio de banquetes	129
27.	Diagrama causa y efecto de la calidad en el servicio	133
28.	Formato de inspección para limpieza de habitaciones	157
29.	Formato de inspección para control de lavandería	158
30.	Formato de inspección para control de limpieza de mantelería	158
31.	Formato de inspección para limpieza general del edificio	159
32.	Formato de inspección para limpieza de baños	159
33.	Formato de inspección para normas de salud e higiene	160
34.	Evaluación al servicio post venta de hospedaje	162
35.	Evaluación al servicio postventa de restaurante	162
36.	Proceso de manejo de quejas	163
37.	Análisis visual para detección de fallas	168
38.	Solicitud de mantenimiento	169
39.	Brigada de seguridad	192
40.	Ruta de evacuación	197

TABLAS

I.	Inventario de recurso humano	15
II.	Inventario final de recurso humano	120
III.	Escala de SERVQUAL	130
IV.	Análisis cinco ¿por qué?	135
V.	Programa semestral de inspección visual	170
VI.	Programación de mantenimiento para las instalaciones hidráulicas	172
VII.	Programación de mantenimiento para las instalaciones hidráulicas	174
VIII.	Resumen de las observación de la auditoria de calidad	182
IX.	Clasificación de riesgos	190

GLOSARIO

Calidad	Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.
<i>Check in</i>	Terminología utilizada para dar a entender el procedimiento a seguir al momento de entrada al hotel.
<i>Check out</i>	Terminología utilizada para dar a entender el procedimiento a seguir al momento de salida de un hotel
<i>Check out express</i>	Terminología utilizada para dar a entender los procedimientos destinados a agilizar o eliminar el trámite de <i>check-out</i> .
<i>Petit menage</i>	Utensilios auxiliares que se ponen sobre la mesa para el servicio:
POS	Se refiere a una terminal lectora de tarjetas que identifica la tarjeta por la información de la cinta magnética.

Procedimiento	Método o sistema estructurado para ejecutar algunas cosas.
Reestructuración	Modificación de la estructura de algo.
<i>Rooming list</i>	Listado nominativo de las habitaciones de una empresa de alojamiento.
Servicio	Conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un usuario.
SERVQUAL	Modelo utilizado para la medición de la calidad en el servicio, basada en las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente.
Supresión	Eliminación, desapariciones de algún objeto o situación.
VIP	Siglas de <i>Very Important Person</i> . Se aplica a personas de especial interés para el establecimiento, bien sea por su volumen de consumo o su representatividad social.

RESUMEN

El Hotel Royal Palace ha logrado posicionarse como líder en su categoría, al ser el único con cuatro estrellas de la zona, logrando un prestigio y preferencia que debe cuidar, razón por la cual se identificaron las deficiencias respecto a la calidad que se tienen, las cuales son resultado de bases mal estructuradas desde la gerencia, una fuerza laboral que no cumple con lo esperado y la falta de un sistema encargado de asegurar la calidad.

Al desarrollar un proceso administrativo deficiente es imposible cumplir con los objetivos de la organización, es por ello que se inició con una reestructuración organizacional, para asignar a cada persona un puesto único y separado con el que pueda desarrollarse acorde a sus capacidades y experiencia, dando lugar a una nueva estructura, en la cual existe mayor especialización en áreas y se optimiza el recurso humano.

Paralelamente a ello se eliminan las situaciones que han generado no conformidades, a través del establecimiento de la ruta de la calidad, siendo un método basado en el ciclo de Deming (PDCA), permite aplicar acciones preventivas y correctivas, por medio de la utilización intensiva de las herramientas básicas del control de calidad.

Al aplicar estas herramientas, se implementan medidas enfocadas hacia la prevención, ya que el objetivo del aseguramiento de la calidad es evitar la producción de un servicio deficiente. Siendo estas medidas y el proceso de reestructuración los encargados de elevar la calidad en el servicio, el crecimiento y la expansión del Hotel Royal Palace.

OBJETIVOS

General

Establecer medidas para el aseguramiento de la calidad e implementar una nueva estructura organizacional, en las áreas de mantenimiento, división de habitaciones, ventas, alimentos y bebidas, para el Hotel Royal Palace con el fin de mejorar el desempeño laboral, comprometiendo el desarrollo de sus actividades con una filosofía de mejora continua.

Específicos

1. Identificar las deficiencias en la actual estructura organizacional, así como compilar la información necesaria de forma ordenada y secuencial describiendo las actividades realizadas por cada trabajador.
2. Diseñar descriptores y especificaciones específicas para los diferentes puestos de trabajo, estableciendo responsabilidades y atribuciones en cada uno de ellos.
3. Evaluar el desempeño laboral de cada uno de los puestos de trabajo, por medio de análisis de desempeño contra indicadores, para colocar a la persona indicada en el puesto correcto.
4. Elaborar un programa de capacitaciones, para el crecimiento y desarrollo individual de cada empleado, disminuyendo las inconformidades y rechazos a causa de la falta de capacitación del personal.

5. Evaluar la calidad en el servicio de manera interna y externa, identificando y corrigiendo las fallas más frecuentes, además de eliminar las malas prácticas en el servicio.
6. Establecer medidas de calidad para cada operación, necesarias para la correcta realización de las actividades, designando responsabilidades, tareas, inspección de actividades y frecuencia de inspección.
7. Establecer un programa de mantenimiento efectivo, encargado de realizar operativos que aseguren el buen funcionamiento de las instalaciones eléctricas, hidráulicas y físicas del hotel.
8. Diseñar un plan de contingencia, encargado de dar a conocer los procedimientos y acciones a seguir en casos de desastres que puedan afectar la seguridad física de todas las personas dentro del hotel.

INTRODUCCIÓN

En la industria hotelera existen factores importantes para poder mantenerse en el mercado y llegar a ser competitivos, como lo son el mantener y manejar niveles altos que aseguren la calidad en el servicio. El Hotel Royal Palace depende en gran parte de su prestigio, ya que con varios años en el mercado hotelero ha construido una trayectoria que deberá conservar, pero según los análisis realizados, presenta deficiencias en la calidad del servicio, así como en su estructura organizacional, por lo que se realizarán acciones para contrarrestar los efectos negativos que esto conlleva.

Una adecuada estructura organizacional es necesaria para lograr la satisfacción de clientes actuales y potenciales, siendo una estructura de primera línea la que determinará el éxito del hotel. En la actual estructura el personal nunca se ha involucrado con las metas y objetivos del hotel, por lo que su desempeño no se considera aceptable, el hotel recibe fuertes críticas en ese aspecto e inconformidades en el servicio ofrecido, pero no sólo se puede culpar al personal, ya que la raíz del problemas viene desde las bases mal estructuradas en gerencia, a causa de la falta de un estilo de dirección, liderazgo y motivación al no contar con una plan de mejora continua.

Posteriormente se verá la necesidad de una reestructuración reflejada en las opiniones en los clientes por medio de evaluaciones, ya que el servicio y el desempeño laboral de los empleados provocan rechazos por usuarios del servicio, como también la mala imagen del hotel; por lo que para lograr la solución de problemas en la mejora de calidad serán establecidos dos ejes de

acción, una mejora de la reestructuración organizacional y la implementación de medidas para el aseguramiento de la calidad.

1. GENERALIDADES DEL HOTEL

El Hotel Royal Palace ubicado en la ciudad de Guatemala, es reconocido como el único de 4 estrellas del centro histórico de la ciudad, característica por la cual lidera la zona y tiene gran ventaja por encima de los demás.

1.1. Antecedentes

En 1948 se inauguró en la principal avenida del centro de la ciudad de Guatemala, un edificio dedicado al servicio de hospedaje, llamado Mansión San Francisco, edificio que ha sido considerado como patrimonio nacional por su arquitectura colonial, contaba con 150 habitaciones y colindaba con los cines Palace y Capítol, dentro de sus instalaciones existió la primera franquicia, muy conocida gracias a su popular venta de mixtas, con el paso de los años la Mansión San Francisco se vio descuidada, hasta que dos empresarios de origen árabe decidieron remodelar la mansión para convertirla en el Hotel Best Western Royal Palace, rehabilitando las habitaciones en una atmósfera colonial.

El Hotel Royal Palace inicia operaciones en enero de 1996, brindando los servicios de hospedaje, con disponibilidades de 4 niveles, salones para seminarios, conferencias y eventos sociales, el cual en sus inicios fue asesorado por la cadena Camino Real.

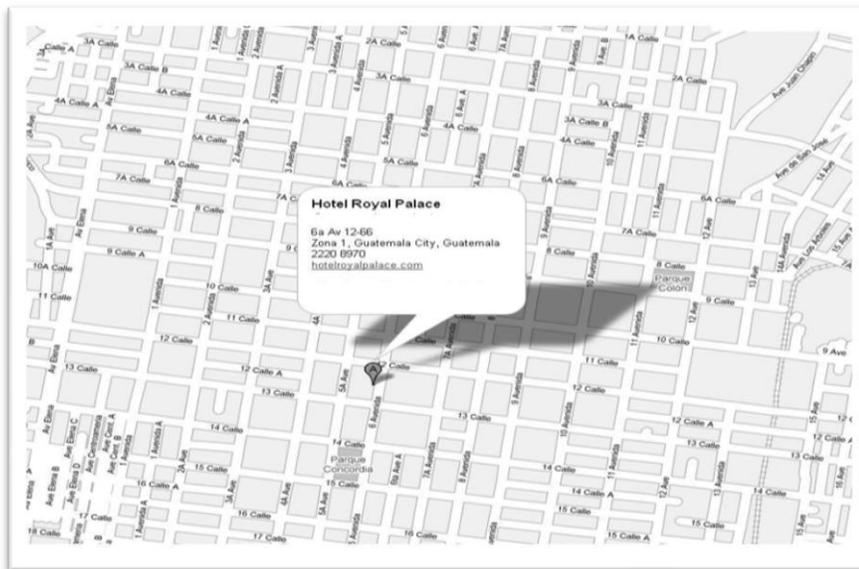
Más adelante deciden remodelar sus instalaciones, iniciando con dos nuevos proyectos: un restaurante/bar, llamado la Gruta del Rey y un gimnasio para huéspedes, el cual fue acondicionado recientemente como salón de eventos para cubrir la gran demanda del hotel.

1.2. Ubicación

Actualmente el hotel opera en la 6a avenida 12-66 zona 1, Ciudad de Guatemala.

En la siguiente figura se puede apreciar la ubicación exacta en la cual se encuentra la empresa actualmente.

Figura 1. **Ubicación del Hotel Royal Palace**



Fuente: <http://maps.google.es/> septiembre de 2009.

1.3. Visión

Nos esforzamos por brindar servicios de calidad en hospedaje, alimentos y bebidas que superen las expectativas de nuestros clientes y huéspedes, logrando su lealtad y preferencia, siendo el hotel líder en el Centro Histórico de la ciudad capital de Guatemala y uno de los mejores en su categoría.

1.4. Misión

Prestar servicios de la más alta calidad que satisfagan las expectativas de las necesidades de los turistas y huéspedes a nivel nacional e internacional y ser un hotel líder en el Centro Histórico de la ciudad de Guatemala.

Además, ofrecerle al huésped las mejores condiciones que le permitan disfrutar de un merecido descanso en nuestras lujosas habitaciones o realización de cualquier evento especial.

1.5. Servicios

El hotel Royal Palace es un hotel de cuatro estrellas dedicado a brindar los servicios de:

- Hospedaje: dispone de 76 habitaciones; dobles, sencillas, y un nivel ejecutivo conformado por 5 *junior suite* y 2 *junior suite* de lujo, las cuales destacan por su exclusividad y cuidado en el servicio.
- Salones para eventos con equipo audiovisual: cuenta con cinco salones para seminarios, conferencias, eventos sociales, entre otros:
 - Emperador: con capacidad de 75 personas
 - Príncipes I y II con capacidad de 150 personas cada uno
 - Reyes: con capacidad para 200 personas
 - Monarcas: con capacidad hasta 350 personas
- Servicio de banquetes: el hotel pone a la disposición el servicio de banquetes para eventos fuera de las instalaciones del hotel.

Dispone de servicios adicionales como:

- Restaurante Gruta del Rey y Bar El Rincón del Monarca
- Sauna
- Estacionamiento para 35 vehículos
- Lavandería
- Traslado hacia el aeropuerto
- Caja de seguridad

1.6. Mercado meta

El hotel Royal Palace centra su atención en el mercado referente de turistas que habitan en la ciudad de Guatemala, así como entidades gubernamentales que realizan seminarios, conferencias y/o congresos, de donde proviene el mayor porcentaje de huéspedes, que en ocasiones vienen del interior de la república para asistir a los diferentes eventos y en general a grupos de empresarios y ejecutivos que establecen negocios dentro del país.

2. FASE TÉCNICO PROFESIONAL

En el desarrollo de esta fase será realizado un análisis para estudiar de manera adecuada la situación que enfrenta el Hotel Royal Palace, en el cual se incluyen herramientas que permiten identificar deficiencias, así como la causa raíz de las mismas, logrando de esta manera aplicar medidas para reducir al mínimo errores y alcanzar la eficiencia en los procesos realizados por el personal del hotel, medidas que permitirán asegurar la calidad en todo momento.

2.1. Descripción y análisis de la situación actual del Hotel Royal Palace

A continuación se muestra la manera en que fue realizado el análisis situacional de la problemática que enfrenta el hotel, elementos utilizados y resultados obtenidos.

2.1.1. Metodología utilizada

Para obtener la información básica del hotel, organización y los principales problemas que se tienen, además de recabar de forma secuencial las actividades que realizan los trabajadores, responsabilidades y funciones la metodología utilizada se basó en dos ejes de acción:

Entrevistas: como instrumento de medición, inicialmente se realizó una entrevista estructurada al Gerente General, utilizando una guía básica que incluía temas como:

- Inicios y trayectoria del hotel
- Mercado actual, potencial y servicios que ofrece.
- Principales problemas con los que tiene que enfrentar
- ¿Dispone de un plan estratégico para el hotel?
- ¿Cómo considera el desarrollo de su personal?
- ¿Cuál es el recurso humano del que dispone el hotel?

Partiendo de estas preguntas, se obtuvo la información necesaria para estructurar las entrevistas a los jefes inmediatos de cada área, considerando que en el transcurso de las entrevistas y pláticas informales, también se recabo información adicional, la cual fue documentada para el análisis necesario.

Los diferentes puntos que se trataron para estos casos fueron los siguientes:

- ¿Conoce usted y su equipo de trabajo las metas y objetivos del hotel?
- ¿Cómo considera los resultados de su área?
- ¿Cómo es el desarrollo individual del personal a su cargo?
- ¿Los objetivos son alcanzados en el tiempo estimado?

Boletas de encuestas: estas fueron realizadas para todo el personal que labora en el hotel, recabando la información necesaria que permitió elaborar perfiles de atribuciones y responsabilidades del trabajador. Como se muestra en la figura: 2.

Figura 2. **Boleta de encuesta: atribuciones y responsabilidades del trabajador**

HOTEL ROYAL PALACE	
ENCUESTA ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TRABAJADOR	
<p>EL HOTELE ROYAL PALACE busca contribuir en la realización de nuestras actividades por lo cual se le solicita su colaboración con este objetivo, por favor, dedique el tiempo necesario a llenar el formulario, que sus respuestas sean contestadas de la forma más precisa y entregar el formulario a la mayor brevedad posible. Su colaboración será de gran ayuda.</p>	
NOMBRE:	
PUESTO QUE DESEMPEÑA:	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:	
JEFE INMEDIATO:	
CONOCE SUS OBLIGACIONES Y ATRIBUCIONES? DESCRÍBALAS POR FAVOR:	
QUE PROCEDIMIENTOS REALIZA CON MAYOR DIFICULTAD:	
QUIEN LE INFORMÓ SOBRE SUS ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES?	
SI TIENE ALGUNA RECOMENDACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN, POR FAVOR ESCRÍBALA	
Por su elaboración y su tiempo, muchas gracias	

Fuente: elaboración propia.

Se incluyó una encuesta a los trabajadores para conocer el desenvolvimiento y estilo de dirección de su jefe inmediato. Como se muestra en la figura 3.

Figura 3. **Boleta de evaluación al jefe inmediato**

DEPARTAMENTO : _____

CONDICIONES DEL TRABAJADOR

ESTIMADO COLABORADOR:
El hotel Royal Palace busca contribuir con la realización de nuestras actividades por lo cual solicita su colaboración con este objetivo, dedique unos minutos a responder esta encuesta.

	SI	NO
1. En el momento que usted entró a laborar al hotel le entregaron los derechos y obligaciones del trabajador		
2. Conoce los servicios del hotel		
3. Conoce la misión, visión, política de calidad y compromiso empresarial del Hotel		
4. Cuenta con los instrumentos necesarios para realizar su trabajo		
5. Tiene buena relación con sus compañeros de trabajo		
6. Tiene una buena relación con su jefe inmediato		
7. Recibe algún tipo de motivación por parte de su jefe inmediato		
8. Existen barreras de comunicación entre usted y su jefe		
9. Esta de conforme con su puesto de trabajo		
10. Recibe alguna capacitación por parte de la empresa		

Por favor escribanos sus recomendaciones: _____

POR SU TIEMPO Y COLABORACION, MUCHAS GRACIAS

Fuente: elaboración propia.

2.1.1.1. **Resultados de las entrevistas**

Como resultado de las entrevistas realizadas, la información obtenida es la que a continuación se describe:

- No se ha creado un departamento de recursos humanos que se encargue de la selección de personal y que vele por los derechos del trabajador;
- La gerencia no tiene un estilo de dirección adecuado, no motiva, ni se preocupa por las condiciones del trabajador;
- No existe un plan estratégico por escrito;

- Los huéspedes y clientes se quejan constantemente sobre la mala calidad en el servicio, nadie responde a sus quejas ni ofrece una solución;
- El personal contratado es de baja escolaridad y no posee experiencia;
- La administración no imparte ningún tipo de capacitación;
- Dispone de una cantidad considerable de clientes de cuentas gubernamentales que son fieles al hotel.

2.1.1.2. Resultados de las boletas de encuestas

De los resultados de las encuestas practicadas a todo el personal se determinaron las deficiencias que se enlistan a continuación:

- Algunos de los trabajadores no conocen con exactitud sus funciones;
- No se informa al personal sobre los objetivos y metas del hotel;
- No hay procedimientos establecidos;
- Los trabajadores realizan las mismas funciones;
- Nadie ejerce un control o supervisión adecuada sobre las actividades;
- Los jefes inmediatos consideran que no obtienen de su equipo de trabajo los resultados esperados;
- No se dispone de la documentación necesaria para conocer las actividades de cada puesto.

2.1.2. Situación de la estructura organizacional

A partir de los puntos anteriores, observaciones y las deficiencias encontradas de esto, se puede determinar que el hotel Royal Palace se encuentra en un estado que no responde a las necesidades y expectativas de los usuarios, ni de su personal; la estructura actual no es capaz de cumplir adecuadamente con los objetivos que se desean, a raíz de una mala dirección

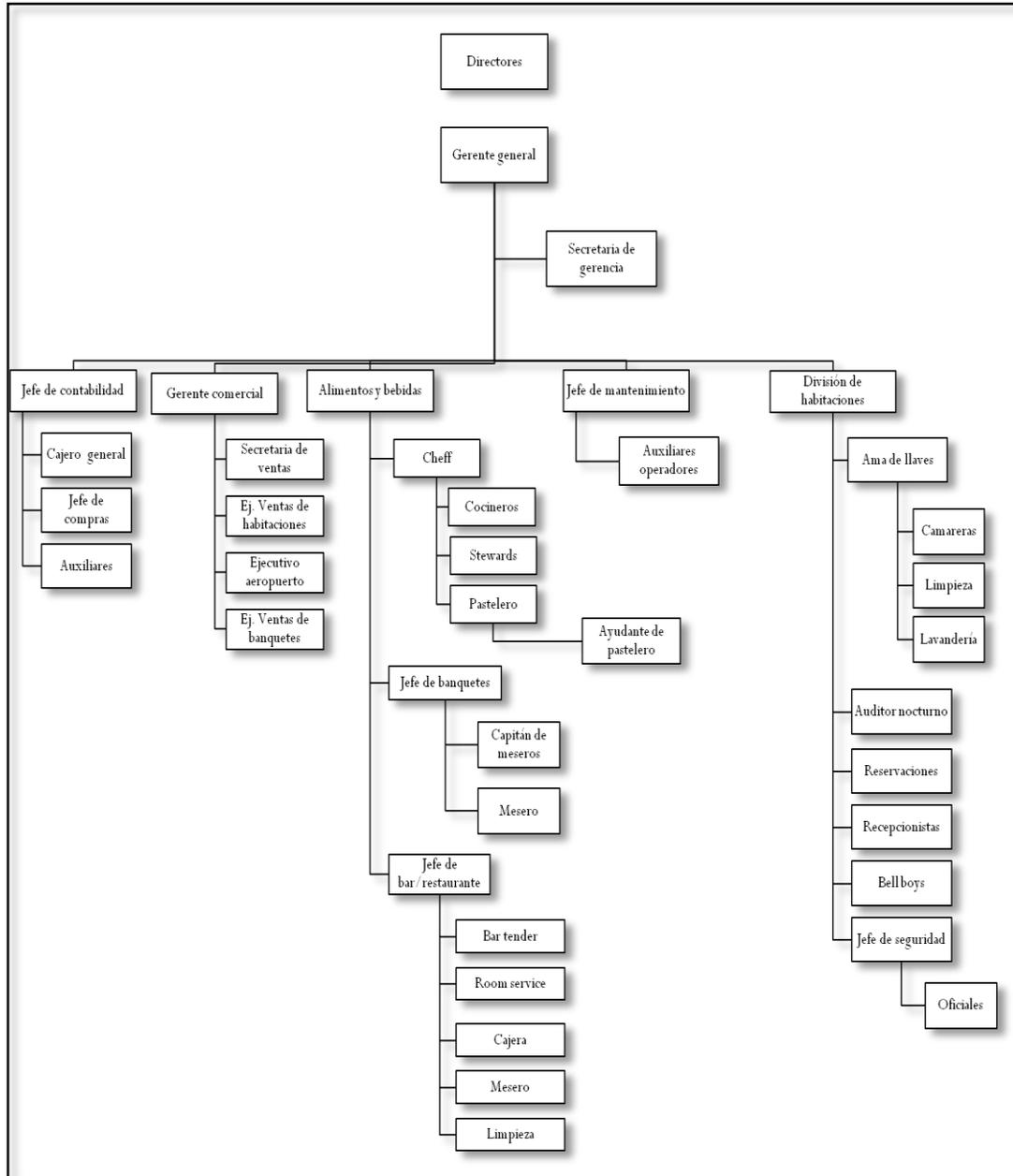
de personal, esto debido en gran parte a que la administración no muestra interés en sus trabajadores, busca reducir costos que cree innecesarios como lo es prescindir de un departamento de recursos humanos, evitando brindar motivación, practicar actividades de desarrollo y que las actividades propias de éste no se realicen en ningún momento, generando una fuerza laboral ineficiente que se encuentra inconforme.

Es por eso que se observa la necesidad de cambios, acciones correctivas y llevar a cabo un proceso administrativo eficaz, que será realizado inicialmente a través del estudio del organigrama general, seguido del análisis de las deficiencias encontradas por medio de un diagrama causas – efecto como se muestra en la figura 5.

2.1.2.1. Organización actual

El hotel Royal Palace opera bajo una organización funcional, donde cada departamento se encuentra conformado por un jefe y sus subordinados, dedicados a una actividad o varias relacionadas, los cuales se desarrollan bajo una organización formal, donde todos los procesos deben interactuar entre sí para el logro de la completa satisfacción y confort del huésped. Se visualiza en la figura 4 el organigrama general para entender la forma en que está estructurado el hotel.

Figura 4. Organigrama general del Hotel

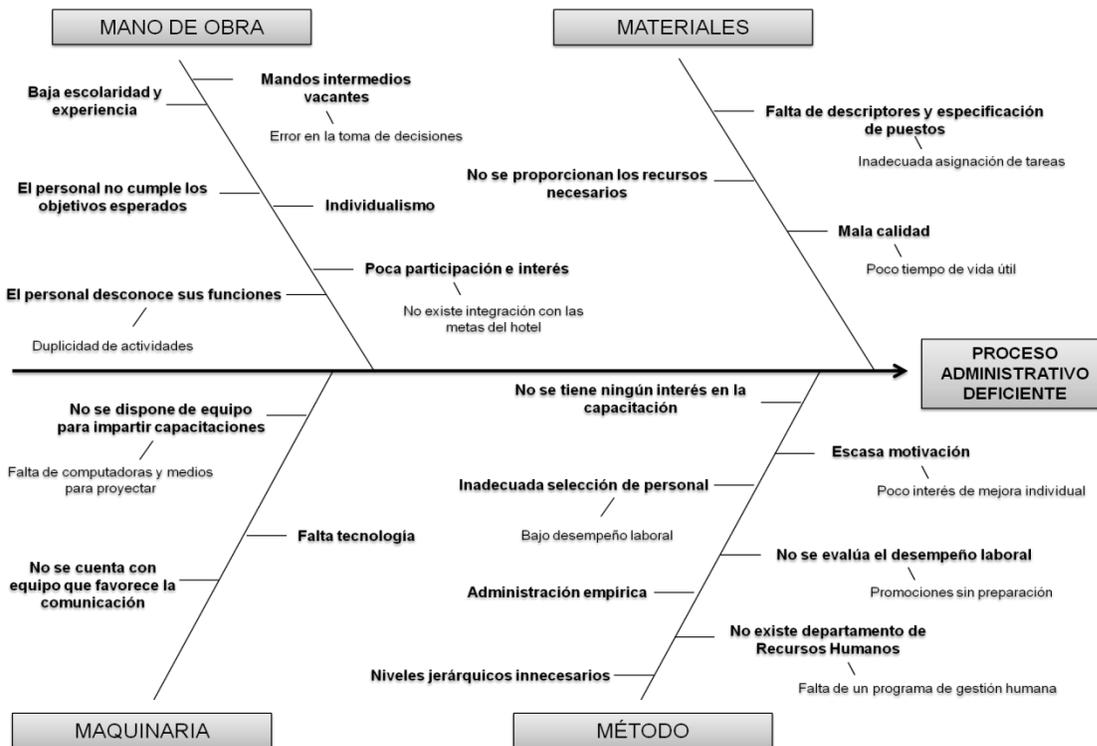


Fuente: gerencia general.

2.1.2.2. Diagnóstico de la situación

A partir de la información recabada por medio de entrevistas, encuestas y observaciones se encontró que el Hotel Royal Palace se ve afectado por una serie de deficiencias considerables en su estructura, por lo que se realizó un diagnóstico situacional mediante un diagrama causas-efecto para identificar de forma clara los problemas existentes y las consecuencias que enfrenta el hotel en cuanto a la estructura organizacional manejada durante estos años.

Figura 5. Diagrama causas-efecto de la estructura organizacional



Fuente: elaboración propia,

Después de realizar el diagrama causa y efecto se pueden observar los puntos en donde se encuentran las deficiencias más notables que afectan el desempeño laboral, considerando de mayor importancia las deficiencias descritas a continuación:

- El hotel no dispone de un departamento de recursos humanos

No se cuenta con un departamento de recursos humanos dentro del hotel, ya que para la gerencia, esto representa un gasto innecesario al tener un grupo de empleados reducido. Al no disponer de un órgano encargado de la gestión humana, el personal no recibe ningún tipo de motivación y difícilmente se integra con las políticas del hotel.

Al no existir una persona encargada del personal, el empleado no sabe a quién acudir, ni quién brinde una solución favorable a sus problemas, por todo esto, el personal tiene un actitud negativa en su desempeño laboral, mostrando una posición constantemente a la defensiva, resultado de no practicar actividades propias de un departamento de recursos humanos.

- Gerencias de mandos intermedios vacantes

La falta de este tipo de personal dentro del hotel, es una de las deficiencias que ocasiona mayores problemas para huéspedes y trabajadores, algunos de los puestos ejecutivos se encuentran vacantes a lo que la gerencia general opta por mantenerlos de esta manera reduciendo el monto en planilla, pero al no disponer de personal con la autoridad necesaria para tomar decisiones y solucionar problemas, el huésped se retira inconforme con el servicio que se le brindó, transmitiendo esto hacia huéspedes potenciales, provocando una mala imagen del hotel.

- No existe documentación sobre funciones y procedimientos

La gerencia no tiene definida ni documentada la información de funciones y procedimientos de cada puesto. Al no disponer de un documento base se dificulta la labor de un nuevo jefe en la asignación y supervisión de tareas como en el manejo del personal a su cargo, provocando la duplicidad de puestos en su área debido a que los trabajadores no conocen las actividades específicas y responsabilidades que deben realizar.

- Inadecuada selección de personal

El proceso de selección no es relacionado con la mejora continua para beneficio de la organización, actualmente el hotel no dispone de una persona capacitada para realizarlo, ya que quien se encarga de éste no practica una prueba previa a obtener el cargo, contrata personal sin experiencia, de baja escolaridad, factores responsables de un bajo desempeño laboral, rotación de personal, actividades poco productivas, problemas legales y monetarios frecuentemente.

- No se practican evaluaciones de desempeño al personal contratado

En ningún momento se practican evaluaciones al personal que permitan conocer el potencial que se tiene. Para desarrollar sus actividades con éxito, verificando si han sido colocadas en el puesto acorde a sus capacidades, o si la persona evaluada posee habilidades y actitudes para cubrir otro puesto de trabajo que aporte mayores beneficios a la organización. Al no practicar algún tipo de evaluación los directores no conocen las áreas que se necesitan capacitar, se realizan traslados de personas sin conocer el puesto indicado

donde se debe colocar a la persona y se dificulta la identificación de la persona que provoca el bajo desenvolvimiento de un equipo de trabajo.

- No existe un programa de capacitaciones

La mejora continua del hotel es afectada directamente por la poca experiencia y falta de capacitación del personal, considerando este problema como un cuello de botella, ya que los trabajadores no desarrollan sus actividades de forma eficiente, atrasando los procesos, debido a que no tienen los conocimientos que su puesto de trabajo requiere.

2.1.2.3. Inventario de recurso humano

El recurso humano del que dispone el Hotel Royal Palace se encuentra distribuido según los puestos detallados en la tabla No. I

Tabla I. **Inventario de recurso humano del hotel Royal Palace**

Departamento	Puesto	Trabajadores
CONTABILIDAD	Jefe de contabilidad	1
	Jefe de compras	1
	Cajero general	1
	Auxiliares de contabilidad	6
VENTAS	Secretaria de ventas	1
	Ejecutiva de ventas de habitaciones	1
	Ejecutivas de ventas de banquetes	3
ALIMENTOS Y BEBIDAS	<i>Chef</i>	1
	Cocineros	8
	Pastelero	1

Continuación tabla I

	Ayudante de pastelero	1
	Limpieza de restaurante	1
	Cajeras de restaurante	2
	Jefe de banquetes	1
	Capitán de meseros	1
	Meseros de banquetes	4
MANTENIMIENTO	Jefe de mantenimiento	1
	Auxiliares operadores	4
DIVISIÓN DE HABITACIONES	Director división de habitaciones	0
	Ama de llaves	1
	Camareras	8
	Lavandería	3
	Limpieza	2
	Jefe de seguridad	1
	Oficial de seguridad	4
	Auditor nocturno	1
	Reservaciones	1
	Recepcionistas	4
	Botones	2
	TOTAL DE PERSONAL LABORANDO EN EL HOTEL	

Fuente: elaboración propia.

2.2. Diseño de descriptores de puestos

Con el fin de solucionar la problemática que enfrenta el Hotel Royal Palace, eliminando las deficiencias encontradas en cuanto a la estructura

organizacional manejada, se realizó un análisis de puestos en cada departamento a través de 3 pasos:

- Utilización de la información recabada: a partir de la información obtenida en las boletas de encuestas y observaciones practicadas a los trabajadores se determinó en detalle las características de puestos, el tipo de persona que debe ocupar el cargo y la importancia en cada uno de ellos.
- Análisis de organigramas: según los organigramas específicos anteriormente elaborados se analizó la cadena de mando que se maneja, quién reporta a quién, y quién está a cargo de cada departamento, identificando de esta manera los puestos innecesarios y cuáles de ellos han sido colocados incorrectamente.
- Revisión del análisis de información y organigramas con los superiores: se verificó la información para determinar si ésta era la correcta o si se encontraba completa, obteniendo así, información adicional de gran utilidad, ya que cada jefe inmediato tuvo la oportunidad de especificar la descripción de las actividades que realiza el trabajador a su cargo.

Partiendo de los pasos anteriores se procedió a la elaboración de descriptores de puestos y funciones orientados hacia los referentes claros del hotel. Se describen los requerimientos necesarios de acceso en términos de capacidad y experiencia, especificaciones, actividades y responsabilidades inherentes al puesto.

2.2.1. Objetivos del descriptor de puestos

El diseño de descriptores de puestos dentro del hotel permite disponer de una declaración por escrito, en la cual se normalizan las actividades de cada trabajador, obteniendo un círculo de formación para realizar el trabajo más eficiente, a fin de cumplir con los siguientes objetivos:

- Organizar las tareas y funciones del personal;
- Establecer los requerimientos de cada puesto para lograr una adecuada selección de personal al contratar a la persona indicada;
- Disponer de una herramienta guía, para la asignación de tareas o responsabilidades a cada trabajador;
- Facilitar la inducción del personal y crear una carrera de desarrollo
- Eliminar la duplicidad de puestos.

2.2.2. Descripción y especificación de los puestos existentes

La descripción fue realizada en función de los puestos que existen dentro de las diferentes áreas del hotel, tomando en consideración que es la primera edición de cada uno de ellos, por lo que deberán ser revisados anualmente para agregar las modificaciones que se crean necesarias.

2.2.2.1. Servicios generales

El departamento de Servicios Generales es el encargado de coordinar las funciones necesarias para mantener en adecuadas condiciones las instalaciones del hotel, en lo que se refiere a instalaciones hidráulicas, eléctricas y físicas.

Este departamento debe ser conformado por un jefe y cuatro auxiliares operadores, (cada uno de los auxiliares desarrollará las mismas actividades, con la única variante, los turnos). A continuación se describen los perfiles específicos para cada uno de ellos.

2.2.2.1.1. Jefe de servicios generales

<p>DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS</p>	
<p>JEFE DE SERVICIOS GENERALES</p>	<p>RH-01</p>
<p>Generalidades del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propósito: preservar los activos físicos del hotel, velando por el estado óptimo de las instalaciones y equipos del hotel evitando inconformidades de huéspedes y clientes por falta de mantenimiento o equipos que se encuentren fuera de funcionamiento. - Reporta a: gerente general - Subordinados: auxiliares operadores 	
<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos de carrera técnica relacionada al mantenimiento industrial - Experiencia: 2 años de experiencia en puestos similares - Conocimientos: formación y/o cursos cortos relacionados con el mantenimiento de edificios (de preferencia) - Habilidades: capacidad para proponer soluciones y reparar sistemas complejos de calefacción, aire acondicionado, plomería y sistemas eléctricos 	

Continuación jefe de servicios generales

Computación:				
No usa		Operación básica	x	Operación avanzada
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer un programa de mantenimiento preventivo y correctivo - Elaborar presupuestos y reducir al mínimo los costos - Coordinar con el departamento de seguridad los planes de seguridad e higiene dentro de las instalaciones - Gestiones para dar solución a los reportes de equipo fuera de funcionamiento. - Evitar que los huéspedes se quejen sobre el descuido de las habitaciones - Generar los servicios de agua y luz - Reparar los equipos fuera de funcionamiento - Coordinar con los auxiliares de mantenimiento las actividades - Realizar el mantenimiento periódico a los equipos e instalaciones - Mover o instalar equipos - Seleccionar, capacitar y evaluar al personal a su cargo - Realizar la requisición de equipos necesarios para protección personal, repuestos y herramientas necesarias - Asesorar la compra de nuevos equipos - Realizar cualquier otra actividad relacionada con su puesto que indique el jefe inmediato 				

2.2.2.1.2. Auxiliar operador

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS		 Royal Palace RH-01-01	
AUXILIAR OPERADOR			
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: mantener el estado óptimo de las instalaciones, evitando el mal funcionamiento de servicios y máquinas utilizadas.</p> <p>Reporta a: jefe de servicios generales</p> <p>Subordinados: ninguno</p>			
<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos de educación básica - Experiencia: 1 a 3 años de experiencia - Conocimientos: conocimiento general en mantenimiento de edificios, incluye reparaciones eléctricas mínimas, trabajos de plomería, cuidados preventivos del sistema de aire acondicionado - Habilidades: aptitud para recibir instrucciones orales, escritas así como para mantener registros de dificultad limitada - Computación: 			
No usa		Operación básica	x Operación avanzada
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar la vigilancia de rutina - Llevar a cabo procedimientos de mantenimiento - Velar por el consumo apropiado de los materiales a su cargo 			

Continuación Auxiliar operador

- Realizar actividades bajo la dirección de su jefe inmediato, como:
 - Pintura de las instalaciones
 - Reparación de paredes
 - Colocación de cuadros, lámparas, muebles.
 - Mantenimiento del correcto funcionamiento del servicio de agua y luz, incluyendo planta eléctrica.
 - Reparación de equipo cuando sea solicitado
 - Mantenimiento preventivo y correctivo conforme a los programas elaborados por el jefe de servicios generales
 - Reparación de los servicios de las habitaciones, como sistemas de aire acondicionado y calefacción.
 - Asistencia a la habitación cuando el huésped lo solicite
 - Revisar manuales de los equipos que se utilizan
- Elaborar informes sobre las actividades realizadas
- Mantener registro de fallas de equipos
- Realizar cualquier otra actividad relacionada con su puesto

2.2.2.2. División de habitaciones

El departamento de división de habitaciones es uno de los que tiene mayor responsabilidad en el posicionamiento del hotel por encima de su competencia, ya que tiene la función de cumplir con las necesidades del huésped, es el responsable de asegurar el confort y la limpieza de las instalaciones

2.2.2.2.1. Director división de habitaciones

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS		 Royal Palace RH-02	
DIRECTOR DE DIVISIÓN DE HABITACIONES			
Generalidades del puesto			
<p>Propósito: velar por que se cumpla con la satisfacción del cliente al momento de su llegada, durante su estadía, y en el momento de su salida, por medio de la correcta dirección y control de las áreas de su departamento, logrando un adecuado desempeño del equipo a su cargo.</p> <p>Reporta a: gerente general</p> <p>Subordinados: jefe de seguridad, ama de llaves, jefe de recepción</p>			
Perfil del ocupante			
<ul style="list-style-type: none"> - Educación: estudios de administración hotelera con pensum cerrado o en los últimos años de la carrera. - Experiencia: 2 a 4 años de experiencia en puestos de dirección - Conocimientos: conocimiento del idioma inglés. - Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Para dar y recibir indicaciones orales - De escucha en comunicación con el público - Para capacitar a otras personas y evaluar el desempeño - Capacidad para prestar atención a detalles - Conocer sobre el manejo de inventarios, control, almacenamiento y establecimiento de punto de reposición de materiales - Computación: 			
No usa		Operación básica	Operación avanzada X

Continuación director de habitaciones

Atribuciones y responsabilidades

- Brindar ayuda al Gerente General en supervisar el servicio a huéspedes
- Contribuir en el mantenimiento de los altos estándares de servicios y hospitalidad
- Dirigir y motivar al personal teniendo a cargo las relaciones humanas de su departamento
- Resolver situaciones laborales menores que se presenten.
- Coordinar con las diferentes áreas que tiene a su cargo el buen funcionamiento y complemento de las mismas, para asegurar el confort de los huéspedes
- Establecer metas y objetivos de cada área del departamento
- Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos
- Velar por que se le brinde al huésped una excelente atención y servicio
- Identificar los gastos de su departamento
- Elaborar los diferentes presupuestos
- Coordinar con el departamento de servicios generales los cambios y/o reparaciones que deben realizarse
- Identificar las áreas en que su personal necesita ser capacitado y planificar la misma para el personal
- Recepción y revisión de los reportes entregados por cada área
- Coordinar con el departamento de ventas y recepción la disponibilidad de habitaciones
- Realizar cualquier actividad relacionada con su puesto de trabajo

2.2.2.2. Ama de llaves

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS		 Hotel Royal Palace	
AMA DE LLAVES		RH-02-01	
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: planificar, controlar, organizar y supervisar el equipo de trabajo que tiene a su cargo, garantizando la limpieza y orden de las instalaciones, así como proyectar una excelente imagen del hotel, proporcionando el confort de los huéspedes durante su estadía</p> <p>Reporta a: director división de habitaciones</p> <p>Subordinados: encargado de limpieza, lavandería y camareras</p>			
<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos de bachillerato o carrera a fin - Experiencia: 1 a 2 años de experiencia en puestos similares - Conocimientos: conocimiento absoluto sobre métodos de limpieza de habitaciones y lavandería, utilización de artículos de limpieza, así como aspiradoras, lavadoras y secadoras comerciales - Habilidades: destreza para seleccionar, capacitar, evaluar y motivar a su equipo de trabajo - Computación: 			
No usa		Operación básica	Operación avanzada X
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y motivar al personal teniendo a cargo las relaciones humanas de su departamento - Resolver situaciones laborales menores que se presenten 			

Continuación ama de llaves

- Planificar y coordinar labores y actividades de su equipo
- Supervisar los procedimientos realizados por el personal de su área.
- Coordinar la limpieza profunda de alfombras, muebles, pisos paredes, así como compostura o cambio del mobiliario
- Solicitar la adquisición de artículos de decoración
- Mantener la decoración adecuada de las instalaciones
- Inspeccionar la imagen personal, del personal a su cargo
- Procurar la disciplina dentro de su área y fuera de ella
- Establecer un ambiente de trabajo cooperativo, comprometido, optimista y productivista
- Orientar y motivar para el auto desenvolvimiento y el trabajo en equipo dirigido hacia el cumplimiento de objetivos
- Asegurar la continuidad de las acciones iniciadas en turnos precedentes
- Distribuir los implementos utilizados en los diferentes procesos
- Asegurar que los servicios sean ejecutados conforme a los estándares de calidad
- Realizar las compras necesarias de productos involucrados en su área, asegurando sean los de mejor calidad y precio
- Controlar el consumo de productos y materiales para evitar el desperdicio
- Atender e interpretar las quejas y reclamos del huésped.
- Identificar y solucionar las causas de insatisfacción y promover mejoras
- Coordinar con el departamento de mantenimiento, las reformas, servicios o reparaciones en las habitaciones o áreas sociales
- Realizar cualquier actividad relacionada con su puesto de trabajo

2.2.2.2.3. Camarera diurna

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS		 Royal Palace RH-02-01-01 A	
CAMARERA DIURNA			
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: asegurar el confort de los huéspedes por medio de las actividades de limpieza y orden en cada una de las habitaciones, cumpliendo con los procedimientos y normas establecidas.</p> <p>Reporta a: ama de llaves</p> <p>Subordinados: ninguno</p>			
<p>Perfil del ocupante:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos de educación primaria - Experiencia: 6 meses de experiencia en puestos similares - Conocimientos: conocimiento sobre alojamientos de un hotel, comunidad, horarios en que se sirve, tipos de comida y otros. - Habilidades: aptitud para recibir instrucciones orales y escritas, así como para comunicarse de manera amable con los huéspedes - Computación: 			
No usa	X	Operación básica	Operación avanzada
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retirar la basura y platos de <i>Room Service</i> - Cambiar sábanas y hacer las camas - Revisar closet y gavetas - Reportar objetos olvidados - Revisar desperfectos - Ordenar la habitación 			

Continuación camarera diurna

<ul style="list-style-type: none">- Sacudir muebles- Limpiar lámparas, cuadros, closet y serchas- Colocar bolsa de lavandería y listas de precio- Limpiar vidrios, espejos, zócalos, y rejillas del aire- Equipar la habitación- Barrer y trapear la habitación, en lugares alfombrados aspirar- Colocar ambiental- Abrir ventanas y cerrar puertas- Reportar que la habitación esta lista al ama de llaves- Baño:<ul style="list-style-type: none">- Retirar las pertenecías del huésped para realizar la limpieza- Lavar el lavamanos, grifos, cortinas, inodoro, y secar- Equipar el baño <p>Realizar cualquier otra actividad relacionada al puesto</p>
--

2.2.2.2.4. Camarera nocturna

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS	 Royal Palace
CAMARERA NOCTURNA	RH-02-01-01 B
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: asegurar el confort de los huéspedes por medio de las actividades de limpieza y orden en cada una de las habitaciones, cumpliendo con los procedimientos y normas establecidas</p> <p>Reporta a: ama de llaves</p> <p>Subordinados: ninguno</p>	

Continuación camarera nocturna

Perfil del ocupante					
- Educación: haber aprobado estudios completos de educación primaria					
- Experiencia: 6 meses de experiencia en puestos similares					
- Conocimientos: conocimiento sobre alojamientos de un hotel, comunidad, horarios en que se sirve cócteles, tipos de comida y otros					
- Habilidades: aptitud para recibir instrucciones orales y escritas, así como aptitud para comunicarse de manera amable con los huéspedes					
- Computación:					
No usa	x	Operación básica		Operación avanzada	
Atribuciones y responsabilidades					
- Preparar uniformes para lavar					
- Sacar mantelería o blancos pendientes de terminar					
- Llenar la boleta de entrega de ropa para tintorería					
- Enviar boleta a recepción					
- Planchar ropa de huéspedes para subir a las habitaciones					
- Subir la ropa del huésped a las 17: 00 hrs					
- Realizar reporte y cortesía en las habitaciones a las 18:00 hrs					
- Realizar la limpieza en la habitación después de las 17:00 hrs en los casos que se ha retirado el huésped					
- Realizar repaso de <i>lobby</i> a partir de las 15:00 hrs					
- En los casos en que sea necesario, deberá cubrir los turnos de las personas en descanso, vacaciones o falta de una de ellas					
- Realizar cualquier otra actividad relacionada al puesto					

2.2.2.2.5. Camarera suplente

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS		 Royal Palace RH-02-01-01 C	
CAMARERA SUPLENTE			
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: asegurar el confort de los huéspedes por medio de las actividades de limpieza y orden en cada una de las habitaciones, supliendo los puestos de trabajo vacantes</p> <p>Reporta a: ama de llaves</p> <p>Subordinados: ninguno</p>			
<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos de educación primaria - Experiencia: 6 meses de experiencia en puestos similares - Conocimientos: conocimiento sobre alojamientos del hotel, comunidad, horarios en que se sirve cócteles, tipos de comida y otros - Habilidades: aptitud para recibir instrucciones orales y escritas, así como aptitud para comunicarse de manera amable con los huéspedes - Computación: 			
No usa	X	Operación básica	Operación avanzada

Continuación camarera suplente

- Supervisar constantemente la disponibilidad de agua en las hieleras, informando en los casos de no haber suficiente a la persona encargada de colocar el agua en hieleras
 - Llenar la boleta de entrega de ropa para tintorería
 - Enviar boleta a recepción
 - Cambiar la bolsa de los ceniceros
 - Realizar el lavado y pulido de piso
 - Cubrir el descanso de camareras, encargada de lavandería y *lobby*
 - Coordinar con ama de llaves las actividades que deberá realizar
- Realizar cualquier otra actividad relacionada al puesto

2.2.2.2.6. Encargado de limpieza

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS	 RH-02-01-01
ENCARGADO DE LIMPIEZA	
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: asegurar la limpieza de las habitaciones, lobby alrededores y pasillos, manteniendo una excelente imagen hacia los huéspedes con respecto a las instalaciones del hotel según los estándares establecidos</p> <p>Reporta a: ama de llaves</p> <p>Subordinados: ninguno</p>	

Continuación encargado de limpieza

<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos de educación primaria - Experiencia: 6 meses de experiencia en puestos similares - Conocimientos: conocimiento absoluto sobre los procedimientos y suministros de limpieza - Habilidades: habilidad para seguir instrucciones verbales - Computación: 				
No usa	x	Operación básica		Operación avanzada
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar la limpieza de: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Lobby</i>, baños de <i>lobby</i>, gradas - Recepción - Oficinas, parqueo, aceras - Restaurante y bar - Limpieza de zócalos, televisión del <i>lobby</i> y televisión de bar - Rotulo de recepción - Cenicero y cambio de bolsa de cenicero - Realizar cualquier otra actividad relacionada al puesto que indique el jefe inmediato 				

2.2.2.2.7. Encargado de lavandería

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS		 Royal Palace RH-02-01-03	
ENCARGADO DE LAVANDERÍA			
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: realizar las actividades de lavado, planchado, secado y cosido de la ropa, satisfaciendo las necesidades de lavandería de los huéspedes y ropa utilizada por las áreas de alimentos y bebidas</p> <p>Reporta a: ama de llaves</p> <p>Subordinados: ninguno</p>			
<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: tener estudios completos de educación primaria - Experiencia: 6 meses de experiencia en puestos similares - Conocimientos: conocimiento absoluto de los procedimientos de lavandería así como suministros de lavandería - Habilidades: seguir instrucciones verbales, así como para trabajar sin supervisión - Computación: 			
No usa	X	Operación básica	Operación avanzada
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar con el ama de llaves las actividades - Recibir la ropa del huésped por parte de la camarera - Registrar en el libro de lavado las prendas - Limpiar la lavadora 			

Continuación encargado de lavandería

<ul style="list-style-type: none">- Verificar el estado de la maquinaria e informar al personal de servicios cualquier desperfecto- Clasificar la ropa y realizar el pesaje- Lavar y planchar la ropa de huéspedes- Lavar y planchar la ropa de cama habitaciones, uniformes, mantelería y servilletas- Realizar la limpieza del área de lavandería- Barrer y trapear los sótanos, pasillos y oficinas administrativas- Realizar la limpieza de los baños de mujeres en sótano- Encargarse de mantener el inventario de mantelería- Asistir las actividades en el área de habitaciones <p>Realizar cualquier otra actividad relacionada al puesto</p>

2.2.2.2.8. Jefe de seguridad

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS	 <i>Hotel Royal Palace</i>
JEFE SE SEGURIDAD	RH-02-02
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: dirigir y velar por que los oficiales mantengan la seguridad de los huéspedes en el momento de su estadía en las instalaciones, incluyendo el cuidado y vigilancia de las actividades que se llevan a cabo en el hotel, asegurando el bienestar físico de huéspedes, clientes y trabajadores del hotel.</p> <p>Reporta a: gerente general</p> <p>Subordinados: oficiales de seguridad</p>	

Continuación jefe de seguridad

Perfil del ocupante				
<ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos a nivel medio y formación en seguridad - Experiencia: 4 años de experiencia en puestos similares - Habilidades: capacidad inmediata de respuesta y para prestar atención a detalles, así como manejo y conducción de automóvil - Computación: 				
No usa		Operación básica	X	Operación avanzada
Atribuciones y responsabilidades				
<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar el cumplimiento del reglamento interno del hotel - No permitir entradas tarde sin una pena justificada y/o autorización para el ingreso. - Verificar tarjetas de personal y talonario de facturas o tickets de parqueo que le entregan para utilizar - Velar por la integridad física de todas las personas que se encuentren dentro de las instalaciones - Supervisar y asegurar el orden en todas las áreas - Capacitar el personal a su cargo - Conocer las normas internas de seguridad - En casos de imprevistos encargarse de la solución de los mismos - En casos de desastres naturales mantener la seguridad de las personas dentro del hotel, siguiendo las normas del plan de contingencias - Mantener el control y orden de los eventos - Realizar un minucioso patrullaje por la noche en parqueo, revisando puertas, ventanas, para prevenir riesgos - Prevenir robos 				

2.2.2.2.9. Oficial de seguridad

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS		 Royal Palace RH-02-02-01	
OFICIAL DE SEGURIDAD			
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: mantener la seguridad de los huéspedes en el momento de su estadía en las instalaciones, asegurando el bienestar físico, procurando la tranquilidad de huéspedes y trabajadores del hotel</p> <p>Reporta a: jefe de seguridad</p>			
<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos a nivel medio y formación en seguridad - Experiencia: 4 años de experiencia en puestos similares - Conocimientos: conocimiento general sobre prácticas de seguridad - Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad inmediata de respuesta - Capacidad para prestar atención a detalles - Manejo y conducción de automóvil - Habilidad para comunicarse claramente, verbal y por escrito - Computación: 			
No usa		Operación básica	X Operación avanzada
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar el cierre de dormitorio de empleado y comedor 8:00 hrs - Mantener una seguridad preventiva, por medio de la alerta en el control humano 			

Continuación oficial de seguridad

- Brindar una buena y efectiva agencia a toda persona que lo requiera con responsabilidad, firma y cortesía, manteniendo la buena imagen del hotel
- Abrir el comedor a las 11:00 hrs, para que sea realizada la limpieza.
- Cerrar el comedor a las 14:00 hrs y volver a abrir a las 18:25 hrs
- Bajar las persianas exteriores, colocar candado en persiana izquierda, cerrar puerta de madera de la derecha, a las 21:00 hrs
- Coordinar con recepción que niveles pueden quedar sin iluminación, para apagar los correspondientes, y estar al pendiente de la puerta principal para entrada y salida de huéspedes
- Cerrar definitivamente las instalaciones a las 22:00 hrs
- Realizar a partir de las 6:00 hrs. Del siguiente día la apertura, encendiendo luces, radios, controlando movimientos físicos fuera de las instalaciones
- Cerrar el dormitorio de empleados, comedor
- Realizar la respectiva minuta de entrega de puestos en el *lobby* del hote
- Atribuciones en el puesto de la garita de acceso:
 - Recibir turno a las 7:50 hrs y preguntar sobre actividades pendientes
 - Verificar si los jefes de departamento entregaron las hojas de turnos del personal para poder realizar asistencias
 - Contar el fondo como fue indicado en bitácora o minutas
 - Preguntar de forma cortés el ingreso de vehículos y el por qué del ingreso a las instalaciones
 - Tomar nota absoluta de toda novedad que se presente en el puesto de trabajo y turno de servicio, para así mantener información de todo
 - Verificar el momento en que un vehículo se retire, coincidiendo el *ticket* con el número de placa

Continuación oficial de seguridad

<ul style="list-style-type: none">- Realizar el reporte de ingresos de parqueo, a partir de las 22:00 hrs. De facturas o <i>tickets</i> que se hayan efectuado durante el día detallado para la hoja de contabilidad, como también en la respectiva bitácora y/o minuta de seguridad- Llenar el registro correspondiente de las personas que ocuparán el dormitorio de empleados- Reportar objetos olvidados por huéspedes y/o trabajadores en el registro de objetos olvidados- Siempre al ingreso y egreso del personal se deberán revisar bolsas, mochilas, reportar en caso de que oposiciones <p>Realizar cualquier otra actividad relacionada al puesto que indique el jefe inmediato</p>
--

2.2.2.2.10. Auditor nocturno

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS	 Royal Palace
AUDITOR NOCTURNO	RH-02-03-01
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: verificar la exactitud y mantener el control del registro de las cuentas de los huéspedes o visitantes del hotel, así como detectar cualquier anomalía a tiempo antes que genere pérdidas para la organización</p> <p>Reporta a: jefe de recepción</p> <p>Subordinados: ninguno</p>	

Continuación auditor nocturno

<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos perito contador carrera a fin - Experiencia: de preferencia 1 año como auxiliar de contabilidad o auditoría de ingresos; o en la industria hotelera, formando parte de la administración, cajero departamental, recepcionista - Conocimientos: dominio del idioma inglés - Habilidades: capacidad para la comunicación - Computación: 					
No usa		Operación básica		Operación avanzada	X
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisar diariamente los cortes de cajas departamentales y otros reportes que le permiten cerciorarse que los ingresos del día se hayan determinado, cobrado, clasificado y registrado - Verificar el trabajo de los cajeros de recepción - Verificar que los servicios se hayan cobrado según la lista de precios y tarifas estipuladas por el hotel - Separar los ingresos por departamento - Atender la recepción y cualquier requerimiento de los huéspedes durante la noche - Realizar el <i>check in</i> y <i>el check out</i> que ocurra durante el turno - Chequear y verificar que todos los huéspedes tengan la tarifa correspondiente, de acuerdo a la habitación que tenga, si es corporativa o reservación de agencia de viajes - Chequear los descuentos y habitaciones complementarias autorizadas debidamente con un soporte firmado por el Gerente General del hotel 					

Continuación auditor nocturno

<ul style="list-style-type: none"> - Chequear el reporte de extranjeros, para saber cuántas personas llegan al hotel de otra nacionalidad - Chequear los <i>Paid Outs</i> - Chequear el cambio del dólar - Chequear el folio de atenciones <i>VIP</i> - Cuadrar todos los cargos con tarjetas de crédito - Elaborar un informe con todos los <i>boucher</i> de tarjetas de crédito detallando cada una de ellas y los emite en la caja fuerte del hotel - Revisar las operaciones contables - Realizar el análisis detallado de los cargos, lo cual determina una reconciliación de los cargos por cuentas por cobrar <p>Realizar cualquier otra actividad relacionada al puesto</p>
--

2.2.2.2.11. Recepcionista

<p>DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS</p>	 <p>Royal Palace</p>
<p>RECEPCIONISTA</p>	<p>RH-02-03-02</p>
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: encargarse de la recepción de huéspedes, brindando una excelente atención, amabilidad y respeto a cada persona que visita el hotel, así como proporcionar toda la información necesaria de los servicios disponibles cada vez que sean requeridos por cualquier medio</p> <p>Reporta a: jefe de recepción</p> <p>Subordinados: ninguno</p>	

Continuación recepcionista

<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos de secretariado o carrera a fin - Experiencia: 2 a 3 años de experiencia - Conocimientos: dominio del idioma inglés - Habilidades: habilidad para la operatividad de centrales telefónicas - Computación: 					
No usa		Operación básica		Operación avanzada	X
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibir el fondo de caja y verificarlo para las operaciones del día - Asegurar la disponibilidad de efectivo - Imprimir reservaciones del día para un mejor control de las llegadas - Solicitar tarjetas de crédito, efectivo o carta compromiso para las llegadas esperadas del día (si es efectivo cobrar las noches y un 50% adicional para cualquier gasto dentro del hotel) - Elaborar inventario una vez por día de controles y llaves electrónicas para evitar extravíos - Preparar cuentas <i>chek out</i> del día - Verificar el reporte de camareras con el sistema - Manejar los <i>chek in</i> y <i>check out</i> de grupos - Conocer los procedimientos de emergencias - Conocer las tarifas promocionales y especiales - Brindar información requerida por los clientes - Conocer cada tipo de habitación, características y diferentes tarifas - Indicar los servicios que presta el hotel - Operar reservaciones y cobros de restaurante 					

Continuación recepcionista

- Verificar el estado de las habitaciones
 - Manejar el procedimiento de cajillas de seguridad, lavandería, reservaciones de habitaciones de cortesía
 - Conocer el procedimiento de *check out exprés*
 - Revisar diariamente los folios de los eventos del día
 - Facturar eventos
 - Imprimir la cinta de auditoría para su cuadre
 - Realizar el corte de caja y depositar el sobre en el buzón
 - Llevar el control del correlativo de facturas, devoluciones a huéspedes y recibos de caja
 - Mantener en un lugar visible el tipo de cambio de dólares
- Realizar cualquier otra actividad relacionada al puesto

2.2.2.2.12. Botones

<p>DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS</p>	 Royal Palace RH-02-03-03
<p style="text-align: center;">BOTONES</p>	
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: satisfacer las necesidades de los huéspedes en los aspectos de equipaje e información de servicios del hotel</p> <p>Reporta a: jefe de recepción</p> <p>Subordinados: ninguno</p>	

Continuación botones

<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos de educación primaria - Experiencia: no se requiere experiencia - Conocimientos: conocimiento sobre los alojamientos del hotel y horarios - Habilidades: habilidad de escucha en comunicación con el público y habilidad para recibir instrucciones - Computación: 				
No usa	X	Operación básica		Operación avanzada
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitar todos los días los reportes de llegadas y salidas del huésped - Acompañar y ayudar a los huéspedes con su equipaje en todo momento - Colocar correctamente los nombres de los eventos en la pancarta del <i>lobby</i> - Brindar información de los servicios del hotel a los huéspedes cuando se le solicite - Conducir al huésped a su habitación - Brindar información sobre la habitación - Controlar visualmente las habitaciones - Reportar anomalías de las habitaciones - Llevar faxes a los departamentos del hotel y habitaciones - Recibir los tickets de cancelación del huésped - Hacer cambio cuando se amerite - Realizar cualquier otra actividad relacionada al puesto 				

2.2.2.3. Ventas

El departamento de ventas tiene como objetivo la venta máxima de los servicios del hotel, ofreciendo precios competitivos, conforme a estrategias establecidas por la gerencia comercial. Quien se encargará, además de cumplir con actividades específicas de sus puestos, el logro de dicho objetivo mediante una corta dirección y supervisión de las actividades que se describen en cada una de las ejecutivas de ventas.

2.2.2.3.1. Gerente comercial

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS	
GERENTE COMERCIAL	RH-03
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: organizar y desarrollar actividades de venta, implementando estrategias comerciales orientadas hacia el cumplimiento de las proyecciones del hotel por medio de la adecuada dirección del equipo de ventas.</p> <p>Reporta a: Gerente General</p> <p>Subordinados: secretaria de ventas, reservaciones, ejecutivas de ventas</p>	

Continuación gerente comercial

<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: licenciatura en área económica, administrativa - Experiencia: 3 a 5 años de experiencia en el área de ventas - Conocimientos: conocimiento general sobre técnicas de venta y practicas básicas de comercio - Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad administrativa, excelente redacción de cartas e informes, manejo y conducción de automóvil. - Computación: 					
No usa		Operación básica		Operación avanzada	X
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar estrategias comerciales para el equipo de ventas - Manejar y dirigir el equipo de ventas - Determinar el potencial de mercado - Establecer metas y objetivos del departamento integrándolos hacia los del hotel - Planeación y elaboración de proyecciones de ventas mensuales - Elaboración de los presupuestos de gastos del departamento tomando en cuenta los recursos disponibles del hotel - Establecimiento de políticas de reservación y cancelación - Verificar que las ejecutivas de ventas hayan ultimado detalles - Verificar los eventos del día - Capacitación y motivación constante al equipo de ventas - Recepción y revisión de reportes de visitas y sellos de las ejecutivas de ventas - Recepción y revisión de reportes de comentarios de clientes 					

Continuación gerente comercial

- Revisar la elaboración de comisiones de las ejecutivas de ventas
 - Realizar el análisis de precios- costos y cortesías
 - Coordinar cortesías con el gerente general
 - Al siguiente día hábil de haber terminado un evento contactar al cliente para conocer su opinión y percepción del servicio
 - Estudiar a la competencia
 - Planificar y realizar la publicidad necesaria
 - Realizar las evaluaciones constantes al personal a su cargo
 - Decidir en casos urgentes las acciones a seguir en su departamento y comunicarle a su jefe inmediato
 - Coordinar con el departamento de alimentos y bebidas las sugerencias que proporcionen
- Realizar cualquier actividad relacionada con su puesto de trabajo que indique el jefe inmediato

2.2.2.3.2. Secretaria de ventas

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS	 Royal Palace RH-03-01
SECRETARIA DE VENTAS	
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: realizar trámites administrativos desarrollando todas las labores y actividades requeridas en el departamento, así como coordinar con los diferentes departamentos y áreas los procesos necesarios</p> <p>Reporta a: gerente comercial</p> <p>Subordinados: ninguno</p>	

Continuación secretaria de ventas

<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos de secretariado bilingüe, o carrera a fin - Experiencia: 2 a 3 años de experiencia en puestos similares - Conocimientos: conocimiento de la operatividad de conmutadores y/o centrales telefónicas - Habilidades: para seguir instrucciones verbales y escritas y excelente comunicación con huéspedes - Computación: 					
No usa		Operación básica		Operación avanzada	X
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar con las ejecutivas de ventas los detalles de los contratos - Presentar un informe actualizado de las ventas al jefe inmediato - Registrar entrevistas y llamadas telefónicas - Elaborar contratos y hojas de cambio tanto al jefe como a ejecutivas de ventas - Tomar dictados y traducir documentos - Atender llamadas telefónicas del departamento de ventas - Recopilar y distribuir correspondencia - Preparar contratos los días viernes de cada semana, y entregar a los departamentos de operación - Controlar existencias de papelería y útiles de oficina - Elaborar requisiciones a bodega y órdenes de compra - Asistir a su jefe inmediato en momentos que no se encuentre - Verificar datos de competencia 					

Continuación secretaria de ventas

<ul style="list-style-type: none"> - Distribuir y verificar diariamente la pancarta de los eventos - Preparar carpetas y menús para cada ejecutiva de ventas - Conocer los tipos de menús ofrecido en eventos - Enviar publicidad vía internet y fax - Realizar cualquier función indicada por el jefe inmediato - Atención de clientes en las ocasiones que se requiera <p>Realizar cualquier actividad relacionada con su puesto que indique el jefe inmediato</p>
--

2.2.2.3.3. Ejecutiva de ventas de habitaciones

<p>DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS</p>	
<p>EJECUTIVA DE VENTAS DE HABITACIONES</p>	<p>RH</p>
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: realizar y coordinar la venta de las habitaciones, logrando el 100% de ocupación de las habitaciones, por medio de visitas externas, con base en políticas, estándares y tarifas establecidas por la Gerencia General, brindando una excelente atención al cliente</p> <p>Reporta a: gerente comercial</p> <p>Subordinados: ninguno</p>	

Continuación ejecutiva de ventas de habitaciones

<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios de completos de secretariado bilingüe, bachiller en comercio o carrera a fin - Experiencia: 2 a 3 años de experiencia en puestos similares - Conocimientos: conocimiento del idioma inglés - Habilidades: habilidades en atención y recepción de usuarios, así como para seguir instrucciones verbales y escritas - Computación: 					
No usa		Operación básica		Operación avanzada	X
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imprimir llegadas esperadas de día y de noche - Verificar reservas con habitación asignada - Realizar visitas a agencias de viajes o clientes potenciales que se considere necesario - Coordinar con la encargada de reservaciones y ama de llaves la ocupación de las habitaciones - Mantener un registro electrónico de cartera de clientes - Vender al máximo las habitaciones del hotel - Estar al tanto de las tarifas promocionales y especiales e informar al huésped de las mismas - Llevar el seguimiento de la ocupación real efectiva día a día. - Actualizar el sistema de reservaciones, evitando sobre carga - Conocer cada tipo de habitación, características y diferencias - Conocer programas del hotel - Controlar el transporte de huéspedes 					

Continuación ejecutiva de ventas de habitaciones

- Entregar ticket a habitaciones que incluyan desayuno
 - Trasladar la reservación a la secretaria de ventas para que sea ingresada en el sistema, con todos los datos una semana antes del evento incluyendo *rooming list*.
 - Crear los siguientes reportes:
 - Presentar la programación de vistas y sellos. Cada día viernes a las 16:00 hrs.
 - Entregar un reporte de visitas con los comentarios de clientes.
 - Cumplir con el calendario de chequeo de competencia
 - Entregar el reporte de comisiones, el día 5 de cada mes
 - Entregar a contabilidad, una factura no mayor a Q 100, 00 de recibo de teléfono
- Realizar cualquier actividad relacionada con su puesto

2.2.2.3.4. Ejecutiva de ventas de banquetes

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS	 Royal Palace
EJECUTIVA DE VENTAS	RH-03-04
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: vender al máximo los servicios del hotel, por medio de la visita a clientes actuales, proporcionar una excelente atención al cliente, así como detectar clientes potenciales, utilizando las mejores técnicas de negociación.</p> <p>Reporta a: gerente comercial</p> <p>Subordinados: ninguno</p>	

Continuación ejecutiva de ventas de banquetes

<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos de secretariado bilingüe, bachiller en comercio o carrera a fin - Experiencia: 2 a 3 años de experiencia en puestos similares - Conocimientos: conocimiento del idioma inglés - Habilidades: habilidades en atención y recepción de usuarios, así como para seguir instrucciones verbales y escritas - Computación: 					
No usa		Operación básica		Operación avanzada	X
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar la venta de los servicios del hotel respetando cada una de las carteras de clientes - Contratos de banquetes: <ul style="list-style-type: none"> - Entregar a la secretaria de ventas el contrato firmado por el cliente y los datos de facturación, detalles como; hora de los servicios de comida, color de mantelería, y solicitudes especiales completamente detalladas - Cotización de banquetes <ul style="list-style-type: none"> - Revisar la disponibilidad de salones antes de cualquier cotización o especificar "sujeto a disponibilidad" - Confirmar con el chef y capitán de banquetes, los eventos de última hora la disponibilidad del servicio - Trasladar a la secretaria de ventas las cotizaciones, para que ésta las envíe por fax, regresándola a la ejecutiva de ventas, con la confirmación del envío de fax para su seguimiento 					

Continuación ejecutiva de ventas de banquetes

- Recibir por parte de la secretaria de ventas una carpeta que contiene las tarifas que se presentaran al día siguiente en sus visitas
 - Solicitar autorización al gerente de ventas o jefe inmediato cualquier cortesía o negociación especial
 - Gestionar grupos con habitaciones:
 - Revisar la disponibilidad antes de cotizar cualquier grupo
 - Trasladar la reservación a la secretaria de ventas para que sea ingresada en el sistema, con todos los datos una semana antes del evento incluyendo *rooming list*
 - Crear los siguientes reportes:
 - Programación de vistas y sellos. Cada día viernes a las 16:00 hrs
 - Reporte de eventos y grupos confirmados, tentativos y cancelados. Cada día jueves a las 16:00 hrs
 - Reporte semanal de los comentarios de clientes
 - Cumplir con el calendario de chequeo de competencia
 - Reporte de comisiones, el día 5 de cada mes, para el trámite de pago
 - Entregar a contabilidad, una factura no mayor a Q 100, 00 de recibo de teléfono
 - Visitas
 - Deberá realizar 10 visitas diarias, en las cuales debe solicitar sellos del contacto visitado, en los casos que no realice una de las visitas programadas, deberá realizar otra de compensación
 - Marcar tarjeta de entrada y salida en los horarios establecidos
- Realizar cualquier actividad relacionada con su puesto que indique el jefe inmediato

2.2.2.4. Ejecutivo aeropuerto

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS			
EJECUTIVO AEROPUERTO		RH-02	
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: encargarse del traslado seguro de los huéspedes y usuarios de los servicios del hotel, desde el aeropuerto hasta el hotel y viceversa, ofreciendo al huésped una excelente atención y cortesía.</p> <p>Reporta a: gerente comercial</p>			
<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos de educación básica. - Experiencia: no indispensable - Conocimientos: capacidad para manejar vehículos y poseer licencia de automóvil tipo b - Habilidades: habilidades en atención y recepción de usuarios, así como para seguir instrucciones verbales y escritas - Computación: 			
No usa	X	Operación básica	Operación avanzada
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar con el departamento de ventas los traslados que se deben realizar en el día - Recibir a los huéspedes en el aeropuerto y trasladarlos hacia las instalaciones del hotel - Trasladar a los huéspedes al aeropuerto o hacia donde se le sea indicado por el departamento de ventas 			

Continuación ejecutivo aeropuerto

- Realizar la solicitud de vales de gasolina
- Presentar informes sobre el estado del vehículo, lo que incluye servicios y consumo de gasolina
- Realizar cualquier otra actividad relacionada con su puesto que indique el jefe inmediato

2.2.2.5. Alimentos y bebidas

Este departamento es el encargado de satisfacer las necesidades respecto a la alimentación de huéspedes y comensales que visitan el hotel, se encuentra conformado por el personal de cocina, bar, restaurante y banquetes.

2.2.2.5.1. Director de alimentos y bebidas

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS	 Royal Palace
DIRECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	RH-04
Generalidades del puesto Propósito: planear, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas del departamento de alimentos y bebidas para lograr el correcto funcionamiento del mismo por medio del control y supervisión del equipo de trabajo que tiene a su cargo Reporta a: gerente general Subordinados: <i>chef, bar tender, room service, capitán de meseros</i>	

Continuación director de alimentos y bebidas

<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: últimos años de la carrera de licenciado en hotelería y turismo - Experiencia: 3 años mínimo de experiencia en puestos de director en la rama hotelera/restaurante - Conocimientos: conocimiento del idioma inglés <ul style="list-style-type: none"> - Amplios conocimientos en recepción, habitaciones, alimentos y bebidas - Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Buena comunicación para relacionarse con huéspedes y empleados, así como para capacitar al personal - Capacidad para prestar atención a detalles - Computación: 				
No usa		Operación básica	Operación avanzada	X
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar, supervisar y planificar las diferentes actividades de las distintas áreas de alimentos y bebidas - Coordinar sesiones de planificación a diario con jefes de áreas <ul style="list-style-type: none"> - Verificar los diferentes eventos del día - Velar que el personal sea el idóneo para cada evento - Coordinar que sean recibidos anticipadamente los contratos de eventos de banquetes <ul style="list-style-type: none"> - Verificar día, hora, número de participantes y lugar del evento - Verificar tipo de montaje, mantelería, cristalería, cubertería - Verificar en cocina el central el menú solicitado por el cliente 				

Continuación director de alimentos y bebidas

- Verificar que el montaje cristalería arreglos florarles y equipo estén colocados adecuadamente, supervisar la producción de alimentos y la hora solicitada por el cliente para servir
- Supervisa la facturación el día del evento
- Coordinar el servicio en el restaurante:
 - Supervisar que el restaurante este montado adecuadamente dependiendo del desayuno, almuerzo, refacción y cena
 - Verificar el estado de la mantelería, cristalería, cubertería, y loza, así como el equipo: cafeteras, hieleras
- Supervisar y chequear las instalaciones
 - Efectuar informe sobre el estado de las instalaciones, estado del equipo, maquinaria, así como cualquier equipo requerido para realizar un buen trabajo
 - Coordinar la fumigación de áreas, pintura, arreglos y colocación y cambio de focos
- Velar por la higiene y limpieza de las áreas de alimentos y bebidas
 - Adiestrar al personal dando pláticas con la higiene personal
 - Velar por la presentación del personal
 - Verificar que el personal cuente con tarjeta de sanidad y de pulmones
- Servir y atender al público
 - Co-ayudar en la capacitación del personal en ventas, atención al público, auxiliándose de capacitaciones
 - Decidir en casos urgentes las acciones a seguir en sus departamentos y comunicarles a su jefe inmediato
 - Co-ayudar con ventas de las diferentes fechas especiales
 - Realizar cualquier otra función indicada por el jefe inmediato

2.2.2.5.2. Cheff

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS				 Hotel <i>Royal Palace</i>	
CHEFF EJECUTIVO				RH-04-01	
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: elaborar diferentes tipos de menús y platillos para cumplir con los servicios que ofrece el hotel y restaurante, para la entera satisfacción de los clientes y huéspedes, utilizando productos de la mejor calidad, procurando velar por proporción calidad-costo-mercado.</p> <p>Reporta a: director de alimentos y bebidas</p> <p>Subordinados: cocineros, pastelero, steward</p>					
<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos de la carrera de cheff ejecutivo - Experiencia: 3 a 5 años de experiencia en puestos similares - Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de elaboración de menús, receta estándar, costos, cocina fría, caliente, repostería - Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Comprensión interpretación y explicación de políticas, sugerencias para modificación de programas y presupuestos. - Computación: 					
No usa	<input type="checkbox"/>	Operación básica	<input type="checkbox"/>	Operación avanzada	X
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar instructivos y/o procedimientos - Resolver problemas de carácter técnico 					

Continuación *cheff*

- Dirigir las actividades de subalternos
- Asumir responsabilidades económicas en base a:
 - Tomar decisiones de consecuencias económicas graves en cuanto al uso o aplicación de bienes o recurso de la empresa, con base en políticas o tendencias generales o simplemente su criterio general
 - Firmar documentos importantes y otros valores, junto con la firma de un jefe superior
- Gestionar mejoras en las relaciones interpersonales:
 - Mantener relaciones humanas, dirigiendo al personal de su departamento
 - Motivar a su personal y tratar de resolver problemas laborales
 - Conservar y mejorar la imagen de su departamento
- Efectuar su trabajo en condiciones desagradables con un grado alto de temperatura o ruido
- Producir y supervisar el trabajo diario de alimentos de acuerdo a requerimientos y calidades de la empresa
 - Supervisar las medidas y pesos aproximados a las recetas estándares de la empresa
 - Supervisar la calidad del producto, características, especificaciones y presentación de platos
- Controlar ingresos y egresos de alimentos que estén en buen estado y se ajuste a la calidad requerida
 - Manejar o manipular los productos alimenticios, para que se conserven lo más fresco y puro posible, evitando contaminaciones
 - Evitar mermas en los productos

Continuación *cheff*

- Mantener contacto con proveedores, recibiendo productos en buen estado, según cantidades especificadas en la factura, y verificando la calidad de los mismos
 - Adiestrar al personal de compras y bodega a conocer los productos y así evitar compras inadecuadas
 - Mantener y supervisar la higiene y limpieza del personal, y áreas de trabajo en cocina
 - Participar en la determinación de costo de alimentos y bebidas y mantener el porcentaje estándar
 - Obtener el rendimiento de alimentos y bebidas
 - Verificar que en ningún momento se utilice producto de más
 - Reciclar el producto cuando este lo permita
 - Organizar la cocina en áreas específicas de servicio
 - Verificar que todo el personal a su cargo conozca sus funciones
 - Dar a conocer al personal de cocina las normas y políticas del departamento
 - Cumplir con las normas de higiene y limpieza que deben mantener tanto en su persona como en el área de trabajo
 - Coordinar con la gerencia de alimentos y bebidas las funciones de:
 - Elaboración de menú de banquetes y carta de restaurante
 - Elaboración de menús especiales: menú navideño y día de acción de gracias
 - Conocer la competencias y dar sugerencias al respecto para mejorar nuestros menús
 - Asistir a sesiones ordinarias y extraordinarias que se le invite
- Realizar cualquier otra función que relacionada con su puesto

2.2.2.5.3. Cocinero

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS		 Royal Palace RH-04-01-01	
COCINERO			
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: cumplir con las necesidades que tiene el hotel en el área de cocina mediante la preparación de los diferentes platillos y menús elaborados por el cheff ejecutivo, siguiendo las normas e instrucciones.</p> <p>Reporta a: cheff</p> <p>Subordinados: ninguno</p>			
<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios de educación básica, con estudios de cheff ejecutivo (no indispensable) - Experiencia: 2 a 3 años de experiencia en puestos similares - Conocimientos: formación y/o cursos en cocina - Habilidades: manejo de alimentos, cocina caliente, boquitas y adornos - Computación: 			
No usa	X	Operación básica	Operación avanzada
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propiciar la producción de cocina caliente - Organizar y coordinar a las personas que van a trabajar en la producción de platos de un evento - Distribuir el trabajo en forma equitativa a los segundos y terceros cocineros y a los ayudantes de cocina - Supervisar el pedido realizado por el bodeguero 			

Continuación cocinero

<ul style="list-style-type: none">- Supervisar la calidad en el producto, en características, especificaciones y cantidades requeridas- Planificar el tiempo de preparación del producto, para que sea entregado a la hora indicada por el cliente- Supervisar que los platos sean servidos conforme a estándares (cuales) y medidas en el caso de bufé, supervisando que los cocineros sirvan las cantidades estipuladas- Preparar bocas frías y calientes en los casos necesarios, típicas, de lujo o según sea solicitado- Mantener el costo de alimentos en el nivel que estipule la gerencia- Verificar la limpieza e higiene de su área <p>Realizar cualquier otra función que relacionada con su puesto</p>

2.2.2.5.4. Pastelero

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS	 Royal Palace
PASTELERO	RH-04-01-03
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: cumplir con la elaboración de pasteles para eventos y restaurante, así como postres fríos, figuras de mantequilla, hielo, canastas de pan entre otros, en los casos que sea requerido, así como la preparación de postres especiales bajo supervisión del <i>chefe</i>.</p> <p>Reporta a: <i>chefe</i></p> <p>Subordinados: ninguno</p>	

Continuación pastelero

<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios de educación básica - Experiencia: 1 a 3 años de experiencia en puestos similares - Conocimientos: formación y/o cursos de repostería - Habilidades: habilidad para preparar diferentes clases de figuras de hielo y mantequilla, canastas diversas de masa de pan. - Computación: 					
No usa	X	Operación básica		Operación avanzada	
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar de la repostería de banquetes, restaurante y panadería - Realizar la requisición de materiales y equipo a utilizar en sus labores - Llevar el control del costo de producción - Evitar desperdicios de producto - Reciclar el producto - Coordinar las labores del día y asignar tareas a cada asistente cuando sea necesario - Utilizar creatividad e ingenio en la realización de la panadería y reposterías - Controlar el rendimiento de los materiales - Realizar cualquier otra función de acuerdo a su puesto 					

2.2.2.5.5. Ayudante de pastelero

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS		 Royal Palace RH-02	
AYUDANTE DE PASTELERO			
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: ayudar en el cumplimiento de la elaboración de pasteles para eventos y restaurante, así como postres fríos, figuras de mantequilla, hielo, canastas de pan entre otros.</p> <p>Reporta a: pastelero</p> <p>Subordinados: ninguno</p>			
<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos de educación básica - Experiencia: no necesaria - Conocimientos: formación y/o cursos de repostería - Habilidades: habilidad para preparar diferentes clases de figuras de hielo y mantequilla, canastas diversas de masa de pan. - Computación: 			
No usa	X	Operación básica	Operación avanzada
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistir la elaboración de la repostería de banquetes, restaurante y panadería - Realizar el traslado de la requisición de todos los materiales y equipo utilizado en sus labores - Evitar desperdicios de producto - Reciclar el producto 			

Continuación ayudante de pastelero

- Seguir las instrucciones que sean indicadas
 - Utilizar creatividad e ingenio en la realización de la repostería
 - Brindar sugerencias
- Realizar cualquier otra función de acuerdo a su puesto

2.2.2.5.6. Steward

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS		 Royal Palace RH-04-01-04	
STEWARD			
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: encargarse de la preparación de todo lo relacionado con la cocina fría, postres y sándwich bajo la supervisión del <i>cheff</i>, y velar por el cumplimiento de la calidad de los productos.</p> <p>Reporta a: <i>cheff</i></p> <p>Subordinados: ninguno</p>			
<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios de educación básica. - Experiencia: 6 meses de experiencia en puestos similares - Conocimientos: conocer de cocina fría, adornos, postres y sándwich. - Habilidades: <p>Capaz de interpretar especificaciones sencillas rutinarias, usando un equipo sencillos</p> <p>Computación:</p>			
No usa	X	Operación básica	Operación avanzada

Continuación *steward*

Atribuciones y responsabilidades

- Sacar pedidos a la carta
- Preparar sándwiches, entradas frías existentes en el menú, platos fríos
- Montar postres; helados, pasteles y cocteles
- Chequear existencia de productos de la mesa fría
- Realizar pedidos de productos que no se disponen y que serán utilizados en el transcurso del día
- Verificar que los productos que sean entregados cumplan con la calidad, características, especificaciones y cantidades requerida
- Preparar mesa fría de almuerzos y cenas
 - Lavar lechugas
 - Cortar pollo para ensaladas
 - Preparar mayonesa, salsas, aderezos según sea necesario
- Verificar la calidad del producto, conforme a sabor, imagen y textura
- Reciclar todo el producto que aun puede utilizarse
- Velar por mantener el costo de alimentos
- Velar por la higiene y limpieza de su área

Realizar cualquier otra función que de acuerdo a su puesto que indique el jefe inmediato

2.2.2.5.7. Bar Tender

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS		 Royal Palace RH-04-03		
<i>BAR TENDER</i>				
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: prepara las bebidas solicitadas por los huéspedes del hotel y usuarios de los diferentes servicios, satisfaciendo las necesidades del hotel en el área de bebidas, mediante un servicio de alta calidad.</p> <p>Reporta a: director de alimentos y bebidas</p> <p>Subordinados: ninguno</p>				
<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos de educación básica - Experiencia: 1 año de experiencia en puestos similares - Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> - Amplios conocimientos en habitaciones, alimentos y bebidas - Cursos cortos en barman y/o preparación de bebidas - Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de inventarios - Computación: 				
No usa		Operación básica	X	Operación avanzada
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar inventario de productos y licores - Realizar las requisiciones de los productos y licores para la elaboración de bebidas - Mantener la existencia de productos y licores para la elaboración de bebidas 				

Continuación *bar tender*

- Conocer los sabores de los distintos alcoholes y sus graduaciones
 - Combinar bebidas para elaborar *cocktails*
 - Preparar los diferentes tipos de bebidas para los huéspedes del hotel, clientes de restaurante y usuarios de banquetes
 - Sugerir a los clientes que bebidas pueden tomar según sus gustos y preferencias
 - Disponer de un libro de coctelería y equipamiento coctelero en su lugar de trabajo
 - Verificar la calidad del producto, conforme a sabor, imagen y textura
 - Reciclar todo el producto que aun puede utilizarse
 - Velar por mantener el costo en el nivel que estipule la gerencia
 - Velar por la higiene y limpieza de su área
 - Limpiar las botellas del estante al final del turno
- Realizar cualquier otra función que indique su jefe inmediato

2.2.2.5.8. Room service

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS	 Royal Palace
<i>ROOM SERVICE</i>	RH-04-03
Generalidades del puesto Propósito: brindar un adecuado servicio gastronómico a las habitaciones del hotel, según los pedidos de los huéspedes, manteniendo un alto nivel en servicio al cliente Reporta a: director de alimentos bebidas Subordinados: ninguno	

Continuación room service

<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos de educación primaria - Experiencia: 6 meses de experiencia en puestos similares (no indispensable) - Conocimientos: conocimiento sobre los alojamientos del hotel, comunidad y horarios en que se sirve cócteles tipos de comida y otros - Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Aptitud para comunicarse de manera amable con los huéspedes - Capaz de interpretar especificaciones sencillas rutinarias, usando un equipo sencillo. - Computación: 				
No usa	X	Operación básica		Operación avanzada
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibir llamadas de huéspedes - Presentar la carta al huésped y sugerir especialidad del día - Tomar la orden y verificar que sea la correcta según la petición del huésped - Llevar la orden a la habitación del huésped - Realizar el conteo de producto de mini bar - Informar a recepción sobre el consumo en mini bar - Reponer el <i>stock</i> en mini bar cuando sea necesario - Responder a cualquier tipo de solicitud de huéspedes - Informar a los huéspedes sobre los servicios del hotel - Retirar la vajilla utilizada y dejarla en restaurante - Recibir quejas y sugerencias 				

Continuación *room service*

- Realizar actividades propias de un mesero mientras no sea requerido el servicio de *room service*
- Realizar cualquier otra función que indique su jefe inmediato

2.2.2.5.9. Mesero de restaurante

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS		 Hotel Royal Palace	
MESERO DE RESTAURANTE		RH-02	
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: satisfacer las necesidades de los clientes de restaurante, mediante la realización correcta de las actividades descritas en este documento</p> <p>Reporta a: jefe de restaurante</p> <p>Subordinados: ninguno</p>			
<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos de nivel básico - Experiencia: 1 a 2 años de experiencia en puestos similares - Conocimientos: conocimiento sobre los alojamientos del hotel, comunidad y horarios en que se sirve cócteles y tipos de comida - Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Aptitud para recibir instrucciones orales y escritas - Aptitud para comunicarse de manera amable con los huéspedes - Computación: 			
No usa	X	Operación básica	Operación avanzada

Continuación mesero de restaurante

<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asignar mesas según el número de personas - Ofrecer diferentes tipos de bebidas a los clientes - Entregar la carta y sugerir diferentes platillos - Tomar la orden y trasladarla a cocina - Verificar que los platillos cocinados sean los solicitados - Verificar la presentación de alimentos - Servir los diferentes platos del menú - Controlar el equipo asignado a cada mesa acorde al inventario - Atender con atención y cortesía cualquier solicitud de los clientes - Retirar la vajilla de las mesas, después de ser utilizada - Entregar la cuenta trasladándola a recepción para el respectivo cobro - Verificar objetos olvidados para enviarlos al lugar destinado <p>Realizar cualquier otra función según indique el jefe inmediato</p>

2.2.2.5.10. Encargado de limpieza

<p>DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS</p>	 <p>Royal Palace</p>
<p>ENCARGADO DE LIMPIEZA EN RESTAURANTE</p>	<p>RH-02</p>
<p>Generalidades del puesto</p>	
<p>Propósito: asegurar la limpieza del restaurante y pasillos, manteniendo una excelente imagen hacia los huéspedes según los estándares establecidos</p> <p>Reporta a: jefe de restaurante</p> <p>Subordinados: ninguno</p>	

Continuación encargado de limpieza

<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos de educación básica - Experiencia: 6 meses de experiencia en puestos similares - Conocimientos: conocimiento sobre procedimientos y suministros de limpieza - Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para seguir instrucciones - Aptitud para trabajar sin supervisión - Computación: 					
No usa	X	Operación básica		Operación avanzada	
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar la limpieza de restaurante y bar a las 6: 00 hrs lo que incluye: <ul style="list-style-type: none"> - Sacudir mesas y sillas - Limpiar polvo - Barrer y trapear pisos - Sacudir cuadros, lámparas, centros de mesas, y elementos decorativos - Colaborar con el montaje del mobiliario - Realizar la limpieza de paredes y alrededores - Cambiar bolsa de basurero - Realizar cualquier otra actividad relacionada con su puesto 					

2.2.2.5.11. Cajera en restaurante

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS		 Royal Palace RH-02	
CAJERA EN RESTAURANTE			
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: realizar los cobros del área de restaurante de forma correcta siguiendo las normas y procedimientos internos</p> <p>Reporta a: jefe de restaurante</p> <p>Subordinados: ninguno</p>			
<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos a nivel básico - Experiencia: 6 meses en puestos similares - Conocimientos: conocimientos sobre cortes de caja, cierres y prácticas de contabilidad - Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Planear o ejecutar operaciones con normas establecidas - Habilidad numérica - Computación: 			
No usa		Operación básica	Operación avanzada X
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asignar mesas junto con los meseros - Trasladar la cuenta a clientes - Encargarse de los cobros - Realizar el cierre de caja de turno y presentar informes - Realizar cualquier otra actividad que indique el jefe inmediato 			

2.2.2.5.12. Capitán de meseros

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS		 Royal Palace RH-04-02	
CAPITAN DE MESEROS			
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: manejar y dirigir el grupo de meseros asegurando un nivel optimo de calidad en el servicio mediante la correcta coordinación con los departamentos involucrados en los diferentes servicios</p> <p>Reporta a: director de alimentos bebidas</p> <p>Subordinados: ninguno</p>			
<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios de secundaria completos - Experiencia: 3 a 4 años de experiencia en puestos similares - Conocimientos: conocimiento sobre los alojamientos del hotel, comunidad y horarios en que se sirve cócteles, tipos de comida y otros - Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Capaz de interpretar especificaciones sencillas rutinarias, usando un equipo sencillo. - Computación: 			
No usa		Operación básica	Operación avanzada X
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participar en la selección y capacitación de personal - Evaluar el desempeño laboral de el equipo de trabajo - Realizar la requisición de todos los materiales y equipo a utilizar en sus labores 			

Continuación capitán de meseros

- Coordinar y planificar el montaje de mobiliarios y equipo conforme a las instrucciones de los contratos
 - Controlar el mobiliario y equipo utilizado
 - Supervisar que su estación se encuentre limpia y ordenada
 - Verificar el momento en que es desmontado el mobiliario
 - Tomar de decisiones en los eventos
 - Asegurar un excelente servicio al cliente brindado
 - Mantener el orden de todo el mobiliarios y equipo del departamento
 - Conocer los diferentes tipos de servicio para banquetes
 - Inspeccionar constantemente el *petit menage* en las mesas
- Realizar cualquier otra función de acuerdo a su puesto

2.2.2.5.13. Mesero de banquetes

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS	 Royal Palace
MESERO DE BANQUETES	RH-02
Generalidades del puesto Propósito: satisfacer las necesidades de los clientes de banquetes y todo tipo de eventos que se realicen, mediante la realización correcta de las actividades descritas en este documento Reporta a: capitán de meseros Subordinados: ninguno	

Continuación mesero de banquetes

<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos de nivel básico - Experiencia: 1 a 2 años de experiencia en puestos similares - Conocimientos: conocimiento sobre los alojamientos del hotel, comunidad y horarios en que se sirve cócteles tipos de comida y otros - Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Aptitud para recibir instrucciones orales y escritas - Aptitud para comunicarse de manera amable - Capaz de interpretar especificaciones sencillas rutinarias, usando un equipo sencillo - Computación: 					
No usa	X	Operación básica		Operación avanzada	
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar montaje de mobiliarios y equipo conforme a las instrucciones de contratos - Trasladar los mobiliarios y equipo de la bodega al lugar del evento (instalaciones del hotel y a domicilio) - Controlar el equipo asignado a cada una acorde al inventario <ul style="list-style-type: none"> - Mantelería - Cristalería - Cubertería - Desmontar el mobiliario al finalizar el evento - Lavar y pulir la cristalería y/o cubertería utilizada en el departamento de banquetes - Efectuar periódicamente la limpieza de las bodegas de banquetes y ordenar todo el mobiliarios y equipo del departamento 					

Continuación mesero de banquetes

- Conocer los diferentes tipos de servicio para banquetes
 - Atender con atención y cortesía cualquier solicitud de los clientes
 - Conocer el tipo de servicio que va a ofrecer en cada evento
 - Retirar la vajilla de las mesas, después de ser utilizada
 - Verificar que el material y equipo se encuentren en su lugar, evitando perdidas
 - Verificar objetos olvidados para enviarlos al lugar destinado
- Realizar cualquier otra actividad que indique el jefe inmediato

2.2.2.6. Contabilidad

Las actividades de los puestos de trabajo para el departamento de contabilidad se encuentra enfocadas hacia el control y manejo de la información financiera y fiscal del hotel, así como la correcta operación de todas los registros contables, de una manera ética como se muestra a continuación:

2.2.2.6.1. Jefe de contabilidad

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS	 Royal Palace
JEFE DE CONTABILIDAD	RH-05
Generalidades del puesto Propósito: realizar las diferentes actividades contables del hotel con la mayor responsabilidad según las normas del proceso contable. Reporta a: gerente general Subordinados: jefe de compras, cajero general, auxiliares de contabilidad	

Continuación jefe de contabilidad

<p>Perfil del ocupante:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: estudios de licenciatura de Contador Público y Auditor finalizados, o carrera a fin. - Experiencia: experiencia de 3 a 5 años como Contador o Auditor interno - Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de la legislación fiscal y tributaria - Contar con registro ante la SAT - Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Para seleccionar, capacitar, motivar y evaluar al personal, habilidad numérica, así como para dar y recibir indicaciones escritas y orales - Computación: 					
No usa		Operación básica		Operación avanzada	X
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brindar ayuda al gerente general en la supervisión de labores - Realizar las funciones del gerente general cuando se solicite asistir como gerente general de turno - Planificar y coordinar labores de su equipo de trabajo - Supervisar que la documentación remitida al departamento para su pago reúna los requisitos fiscales y cumple con la normativa aplicable al caso - Asignar además de evaluar los presupuestos en el departamento de alimentos y bebidas y división de habitaciones - Supervisar el control de gastos de gasolina, comisiones y pagos telefónicos del departamento de ventas 					

Continuación jefe de contabilidad

- Supervisar el control de gastos de materiales y costos del departamento de división de habitaciones
 - Supervisar ingresos recibidos por servicios prestados por el hotel.
 - Elaborar un programa semanal de pagos a: proveedores, acreedores y cuotas por pagar
 - Elaborar los estados financieros, así como realizar el análisis e interpretación de los mismos y demás información contable
 - Supervisar depósitos bancarios, analizar los movimientos en las cuentas del hotel para su posterior registro contable
 - Mantiene la contabilidad al día, de acuerdo con las normas y políticas generales del hotel
 - Es responsable directo de títulos y valores y custodia de materiales
- Realizar cualquier otra función de acuerdo a su puesto que indique el jefe inmediato

2.2.2.6.2. Jefe de compras

<p>DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS</p>	
<p>JEFE DE COMPRAS</p>	<p>RH-05-01</p>
<p>Generalidades del puesto Propósito: realizar las compras para cubrir las requisiciones de los diferentes departamentos de manera eficiente y profesional cumpliendo con las políticas y procedimientos del hotel. Reporta a: jefe de contabilidad Subordinados: ninguno</p>	

Continuación jefe de compras

Atribuciones y responsabilidades

- Entregar facturas
- Controlar y recibir las requisiciones de compras (de bodega o de otros departamentos)
- Verificar si los productos solicitados son necesarios o no
- Verificar en la cartera de proveedores quienes pueden surtir dichos artículos
- Solicitar mínimo tres cotizaciones
- Seleccionar la cotización más favorable de acuerdo a precio, calidad y tiempo de entrega
- Solicitar la aprobación de las cotizaciones por el jefe inmediato cuando sea necesario
- Elaborar la orden de compra correspondiente
- Efectuar el pedido ya sea telefónicamente o personalmente tomando en cuentas las especificaciones, calidades, precio y características estipuladas
- Realizar si el proveedor requiere el pago por adelantado lo que a continuación se detalla:
 - Elaborar una solicitud del cheque adjuntando la requisición de compra y la cotización aceptada
 - Recibir el cheque debidamente autorizado
- Gestionar si el proveedor envía la factura de emisión lo siguiente:
 - Enviar a contabilidad la solicitud del cheque correspondiente
 - Verificar con el jefe de bodega que la mercancía haya sido recibida con las especificaciones, calidades, precio y características estipuladas en la requisición
- Recibir la mercadería y posteriormente:

Continuación jefe de compras

- El original de la factura sellada proporcionada por bodega, para emisión de pago
- Archivar una copia de la factura junto con la copia de la requisición de compras y orden de compra
- Controlar las órdenes de compra y requisiciones, agilizándolas de acuerdo a prioridades o antigüedades
- Atender y visitar a proveedores
- Seleccionar proveedores de visitas internas y externas
- Realizar visitas internas darle prioridad a quienes interesan mas
- Aclarar con proveedores internos los pormenores inherentes al servicio que proporcionan como:
 - Condiciones de pago, crédito, descuentos y bonificaciones,
 - Horarios y días de entrega
 - Calidad, precio, características y especificaciones especiales de los productos
 - Capacidad de surtido, políticas de cambio, o cancelaciones
- Contactar con el jefe inmediato y/o gerente de área si interesa que esté presente en la cita con el proveedor
- Calendarizar visitas externas e informar al jefe inmediato
- Contactar a la persona de la otra empresa aclarar pormenores inherentes al servicio que proporcionan como:
 - Condiciones de pago, crédito, descuentos, y bonificaciones
 - Horarios y días de entrega
 - Calidad, precio, características y especificaciones especiales de los productos
 - Capacidad de surtido, políticas de cambio o cancelaciones

Continuación jefe de compras

- Solicitar muestra de productos y servicios, dirigirlos a las gerencias involucradas
- Solicitar un informe de calidad y rendimiento de las muestras brindadas
- Determinar pagos con caja chica:
 - Determinar con el jefe inmediato el monto de caja chica
 - Determinar el valor máximo de facturas que se pueden pagar con caja chica
 - Preparar los documentos para reembolsos de facturas pagadas con caja chica. Realizar cada semana o dependiendo del monto cada dos días
 - Verificar que los documentos lleven el vo. Bo. De cada gerencia
 - Realizar un reporte de documentos a contabilidad para la emisión de cheques
 - Elaboración de reporte de compras, cotizaciones, solicitudes de cheque del día
 - Elaborar el reporte mensual de ahorro
 - Solicitar la relación de gastos si el personal realiza compras durante del día
 - Verificar cada día la disponibilidad de caja chic
 - Solicitar al piloto un reporte del estado del vehículo, servicios, y kilometraje
 - Revisar facturas por concepto de gasolina, y que vayan con relación al kilometraje
 - Asistir a las reuniones que requieran su presencia

Realizar cualquier otra actividad que la relacionada con su puesto que indique su jefe inmediato

2.2.2.6.3. Cajero general

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS		 Royal Palace RH-05-02	
CAJERO GENERAL			
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: custodiar, controlar y manejar los ingresos que recibe el hotel de forma correcta, siguiendo las normas y procedimientos internos.</p> <p>Reporta a: jefe de contabilidad</p>			
<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos de perito contador y estudios de licenciatura o carrera a fin. - Experiencia: 3 a 5 años de experiencia en puestos similares - Conocimientos: conocimiento de la legislación fiscal y tributaria - Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Planear o ejecutar operaciones con normas establecidas - Habilidad numérica - Habilidad para dar y recibir indicaciones - Computación: 			
No usa		Operación básica	Operación avanzada X
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejar y controlar las los fondos del hotel - Determinar junto con el jefe inmediato y jefe compras el monto de caja chica y el valor máximo que se podrá pagar con la misma - Realizar cortes y arqueos de las diferentes cajas que maneja - Recibir y verificar todos los reportes de los cajeros y de recepción 			

Continuación cajero general

<ul style="list-style-type: none">- Realizar pagos al contado y manejo de compras al crédito- Realizar el pago de sueldos y salarios a los trabajadores- Verificar el cálculo de comisiones del área de ventas y reservaciones- Realizar el pago de comisiones, costos de teléfono y gasolina- Realizar reembolsos de caja chica y depósitos- Elaboración de pólizas y presupuestos- Realizar estados financieros- Entregar reportes al gerente general sobre los estados financieros <p>Realizar cualquier otra actividad relacionada con su puesto que indique el jefe inmediato</p>

2.2.2.6.4. Auxiliar de contabilidad

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS	 Royal Palace
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	RH-05-03
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: realizar la revisión y recepción selectiva de los ingresos de pagos de los servicios proporcionados por el hotel, verificando sean los correctos conforme las políticas y tarifas de cobros, así como el control adecuado de los inventarios.</p> <p>Reporta a: jefe de contabilidad</p> <p>Subordinados: ninguno</p>	

Continuación auxiliar de contabilidad

<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios de perito contador o carrera a fin con estudios de licenciatura - Experiencia: 1 año de experiencia en puestos similares - Conocimientos: conocimiento de la legislación fiscal y tributaria - Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Planear o ejecutar operaciones con normas establecidas - Habilidad numérica - Habilidad para dar y recibir indicaciones - Computación: 					
No usa		Operación básica		Operación avanzada	X
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitar cada día los reportes de llegadas y salidas de huésped - Realizar las actividades diariamente que se describen: <ul style="list-style-type: none"> - Verificar la papelería de cuentas por cobrar y tarjetas de créditos que entrega la auditora de ingresos - Realizar llamadas de cobros y actualizar agenda de cobros - Organizar y archivar los expedientes de las facturas - Apertura de folios para el departamento de ventas - Subir al sistema todos los anticipos recibidos durante el día - Realizar auditoria antes de las 17:00 hrs cada día - Depositar en recepción los ingresos del día y archivarlos - Realizar el corte de tarjetas de crédito en los pos de recepción - Calcular las comisiones del departamento de ventas y elaborar los cheques - Realizar cualquier otra actividad relacionada con su puesto que indique el jefe inmediato 					

2.3. Método propuesto: reestructuración organizacional

Se desarrollará una nueva estructura organizacional en el hotel Royal Palace para solucionar las deficiencias encontradas en el diagrama de causa y efecto de la estructura organizacional mostrado en la página 11. Dentro de esta nueva estructura se asigna a cada trabajador un puesto diferente y separado, realizando acciones como la producción de puestos, supresión de puestos innecesarios, y reasignación de personal, cada una de ellas a partir de los resultados del proceso de evaluación aplicado al personal que se describe a continuación:

2.3.1. Evaluaciones de desempeño

En vista de la necesidad de información e indicadores de desempeño que puedan ser utilizados para guiar a la fuerza laboral en una dirección correcta, se practicó una metodología de evaluación que permite además de identificar los problemas que afectan el desempeño laboral, tomar medidas disciplinarias dirigiendo estrategias y cambios organizacionales.

2.3.1.1. Objetivos

- Fomentar el deseo de desarrollo y mejora individual al brindar una oportunidad de auto evaluación;
- Determinar el potencial de desarrollo en cada uno de los trabajadores
- Identificar las áreas en que es necesario aplicar una mejora para brindar la capacitación necesaria;
- Facilitar el proceso de rotación de personal;
- Respaldar las decisiones de la administración sobre el personal por medio de registros estadísticos de desempeño.

2.3.1.2. Herramientas

Dentro de las herramientas que se utilizaron para realizar una acertada evaluación de desempeño al personal se encuentran:

- Descriptores de puestos: éstos fueron utilizados como documentos guía en la verificación del cumplimiento de objetivos del puesto, funciones y responsabilidades.
- Formato de verificación de requerimientos: se elaboró un formato genérico, en el que se solicita información personal del trabajador, estudios y referencias, verificando de esta manera si se cumplen los requisitos de acceso al puesto, incluyendo dicho formato a continuación:

Figura 6: **Formato de verificación de requerimientos**

HOTEL ROYAL PALACE			
Sea tan amable de llenar esta solicitud con letra de molde NOTA: toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente			
Puesto:		Sueldo:	
DATOS PERSONALES			
Apellidos	Nombres	Edad	
Dirección	Teléfono	Sexo: M F	
Lugar de nacimiento	Fecha de nacimiento	Nacionalidad	
Vive con:		Estado civil:	
Sus padres Parientes Solo		Soltero Casado Otro	
DATOS FAMILIARES			
NOMBRE	VIVE	DOMICILIO	OCCUPACION
Padre			
Madre			
Esposa			
Nombres y edades de los hijos			
ESCOLARIDAD			
	ESTUDIO EN	FECHAS	TITULO RECIBIDO
Primaria			
Secundaria			
Vocacional			
Profesional			
Otros			

Continuación figura 6

CONOCIMIENTOS GENERALES	
Idiomas que domina	
Funciones de oficina que domina	
Conocimientos de computo	
Otros trabajos o funciones que domina	

EMPLEOS ANTERIORES	
CONCEPTO	ULTIMO EMPLEO
Tiempo que presto sus servicios	
Nombre de la organización	
Domicilio	Teléfono
Puesto desempeñado	
Motivo de su separación	
Nombre de su jefe directo	
Es posible solicitar informes de usted	SI NO (RAZONES)

OBSERVACIONES
Información adicional que desee agregar :
Hago constar que mis respuestas son verdaderas
Firma del colaborador

Fuente: elaboración propia.

- Evaluaciones de desempeño: fueron estructuradas en relación a los perfiles de puestos y funciones, comparando el desempeño real de cada empleado con el deseado, clasificando los resultados según la escala de estimación presentada para ambos tipos de evaluaciones:
 - Excelente (91-100): actuación definitiva y consistente, excelente en el logro de resultados, en relación con las exigencias del puesto y/o las actividades asignadas.
 - Muy bueno (81-90): actuación mejor que la esperada, logra resultados que exceden las exigencias del puesto y/o las actividades asignadas.

- Bueno (71-80): actuación que en forma consistente logra los resultados esperados, de acuerdo con las exigencias del puesto y/o actividades asignadas.
- Regular (61-70): actuación que logra los resultados mínimos esperados con las exigencias del puesto, requiere de un plan de mejoramiento a corto plazo.
- Deficiente (0-60) actuación que no cumple con las finalidades del puesto, ni con el logro de las metas establecidas

Las pruebas utilizadas para la evaluación de desempeño son las que se describen a continuación:

- Escalas gráficas: este tipo de evaluaciones permite evaluar el desempeño mediante el análisis de 6 factores (calidad, productividad, conocimiento del trabajo, servicio al cliente, disponibilidad y confiabilidad), identificando el grado de variación del trabajador con menor desempeño laboral de cada equipo de trabajo.
- 360 grados: son utilizadas para evaluar al personal de más alto nivel y analiza las vinculaciones respecto a su entorno, capacidad, productividad, puntualidad, relaciones interpersonales, servicio al cliente, relación con el jefe, puntualidad, iniciativa, trabajo en equipo, valores, comunicación, conocimiento del trabajo y auto control entre otros, permite obtener aportes desde todos los ángulos ya que es completada por el jefe inmediato, un subordinado y un colaborador del mismo nivel.

Figura 7. Evaluación de desempeño de tipo escalas gráficas

HOTEL ROYAL PALACE		
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO RH-ED-01		
PERIODO DE EVALUACIÓN:	CÓDIGO DEL TRABAJADOR	
NOMBRE Y APELLIDO:		
PUESTO		
DEPARTAMENTO		
PROPOSITO DE LA EVALUACIÓN	DESEMPEÑO GENERAL	<input type="text"/>
	PRUEBA	<input type="text"/>
	PROMOCION	<input type="text"/>
INSTRUCCIONES		
1. Evalué con cuidado el desempeño laboral del empleado en relación con lo requisitos actuales del puesto		
2. Anote una señal para indicar el desempeño del empleado. Marque N/A si no es aplicable		
3. Asigne puntos para cada estimación dentro de la escala e indíquelos en el cuadro correspondiente		
4. realice la sumatoria de los puntos y realice el promedio que representará la calificación global de desempeño		
IDENTIFICACION DE LAS ESTIMACIONES		
S: SOBRESALIENTE: desempeño excepcional en todas las áreas y reconocible como muy superior al de otros.	R: REQUIERE MEJORAR: Desempeño deficiente en ciertas áreas. Necesita mejorar	
MB: MUY BUENO: resultados claramente Superiores en la mayor parte de los requisitos del puesto. Desempeño de alta calidad y logrado en forma consistente	I: INSATISFACTORIO: resultados inaceptables en general y que requieren mejoría enseguida. No se debe dar un aumento por meritos a las personas que tengan esta calificación	
B: BUENO: grado de desempeño competente y confiable. Cumple con las normas de desempeño.	N: NO CALIFICADO: no es aplicable o es demasiado pronto para calificar	

Continuación figura 7

FACTORES GENERALES		ESCALA DE ESTIMACION		PUNTEO O COMENTARIOS
1. CALIDAD: La exactitud, cumplimiento y aceptabilidad del trabajo realizado.	S	90-100	<input type="text"/>	
	MB	80-90		
	B	70-80		
	R	60-70		
	D	0-60		
2. PRODUCTIVIDAD: La calidad y eficiencia del trabajo producido dentro de un plazo determinado.	S	90-100	<input type="text"/>	
	MB	80-90		
	B	70-80		
	R	60-70		
	D	0-60		
3. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: las habilidades, la información practica y técnicas utilizadas en el trabajo.	S	90-100	<input type="text"/>	
	MB	80-90		
	B	70-80		
	R	60-70		
	D	0-60		
4. CONFIABILIDAD: el grado de confianza que se puede depositar en el empleado, en el sentido que terminara sus tareas y les dará seguimiento.	S	90-100	<input type="text"/>	
	MB	80-90		
	B	70-80		
	R	60-70		
	D	0-60		
5. DISPONIBILIDAD: La medida en que el empleado es puntual , observa los tiempos señalados para comer, descansar y el registro general de asistencia.	S	90-100	<input type="text"/>	
	MB	80-90		
	B	70-80		
	R	60-70		
	D	0-60		
6. SERVICIO AL CLIENTE: Como es la percepción del huésped en el momento que es atendido por el trabajador	S	90-100	<input type="text"/>	
	MB	80-90		
	B	70-80		
	R	60-70		
	D	0-60		
TOTAL DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO		<input type="text"/>		
TOTAL DE LA EVALUACION EN PORCENTAJE		<input type="text"/>		

Fuente: elaboración propia.

Figura 8. Evaluación de desempeño 360°

HOTEL ROYAL PALACE		
INSTRUMENTO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO RH-ED-01		
PERIODO DE EVALUACIÓN:	CÓDIGO DEL TRABAJADOR	
NOMBRE Y APELLIDO:		
PUESTO		
DEPARTAMENTO		
PROPOSITO DE LA EVALUACIÓN	DESEMPEÑO GENERAL	<input type="text"/>
	PRUEBA	<input type="text"/>
INSTRUCCIONES:		
<p>Los siguientes factores permiten evaluar “como” el empleado cumplió las responsabilidades del puesto y las metas asignadas.</p> <p>Lea cuidadosamente cada CRITERIO DE EVALUACION, con el fin de calificar objetivamente la actuación del empleado y anote en el recuadro vacío la calificación que corresponda a cada factor según el rango y criterio elegido. Al finalizar copie los puntajes en el cuadro de resumen.</p>		
PRODUCTIVIDAD		
1. No cumple con los objetivos del puesto: esta por debajo de los requerimientos.		0 a 5
2. Logra sus objetivos, bajo supervisión		6-13
3. Logra sus objetivos en el tiempo previsto, su trabajo es nítido, preciso y de alta confiabilidad.		14-20
4. Alcanza el cumplimiento de objetivos antes del tiempo previsto. El volumen de trabajo es superior a lo exigido, con exactitud, nitidez y excelente contenido.		21-25

Continuación figura 8

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	
1. Conocimientos superficiales, fallas graves en el trabajo	0 a 5
2. Conocimientos limitados, fallas frecuentes.	6-15
3. Conocimientos necesarios, pocas fallas.	16-20
4. Conocimientos suficientes, trabajo superior	21-25
INICIATIVA	
1. Carece de iniciativa, o la misma es muy limitada.	0 a 5
2. Desarrolla unas pocas ideas.	6-10
3. Sugiere ideas ocasionalmente.	11-15
4. Sugiere ideas frecuentemente que benefician su trabajo.	16-20
INTERESES Y ADAPTACION	
1. No tiene entusiasmo por lograr mejores metas.	0 a 5
2. Cando se le exige adquiere los conocimientos necesarios de su trabajo.	6-10
3. Sus aspiraciones y objetivos son consecuentes con su trabajo	11-15
4. Tiene un marcado deseo de mejorar en constate superación.	16-20

Continuación figura 8

TRABAJO EN EQUIPO	
1. Su aporte de trabajo al equipo es deficiente, y constituye un obstáculo en el cumplimiento de las metas institucionales.	0
2. Aporta al equipo el trabajo esperado, y contribuye al cumplimiento de las metas institucionales.	1-10
3. Su aporte al trabajo de equipo va más allá de lo esperado, se identifica con las metas institucionales y contribuye al alcance de las mismas.	11-15
4. Su aporte se distingue por su eficiencia dentro del equipo de trabajo, se identifica, contribuye y motiva al grupo.	16-20
CAPACIDAD ANALITICA	
1. Generalmente analiza las situaciones que se le presentan, sin embargo tiene dificultad para escoger una alternativa	0-5
2. Analiza las situaciones que se le presentan, regularmente escoge una solución apropiada.	6-15
3. Tiene una gran capacidad para analizar situaciones y escoger la alternativa más acertada.	16-20
4. Excelente capacidad para analizar situaciones, siempre selecciona o crea alternativas.	21-25
RELACIONES INTERPERSONALES	
1. Presenta dificultades para interactuar con su grupo de trabajo, provocando incidentes.	0-5
2. Presente ligeras dificultades para interactuar con su grupo de trabajo, pero goza de aceptación.	6-15
3. Sus relaciones en el trabajo son satisfactorias. Es aceptado por sus compañeros.	16-20
4. Excelentes relaciones en el trabajo. Tiene gran ascendencia sobre sus compañeros y participantes.	21-25

Continuación figura 8

RESUMEN	
FACTOR	PUNTEO
1. PRODUCTIVIDAD	
2. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	
3. INICIATIVA	
4. INTERÉS Y ADAPTACIÓN	
5. ACTITUDES HACIA EL JEFE	
6. AUTOCONTROL	
7. PUNTUALIDAD	
8. ASISTENCIA	
9. ATENCIÓN AL CLIENTE	
10. COMUNICACIÓN	
11. DISCIPLINA	
12. VALORES	
13. TRABAJO EN EQUIPO	
14. CAPACIDAD ANALÍTICA	
15. RELACIONES INTERPERSONALES	
PUNTAJE TOTAL	

PORCENTAJE (TOTAL/315*100)	
----------------------------	--

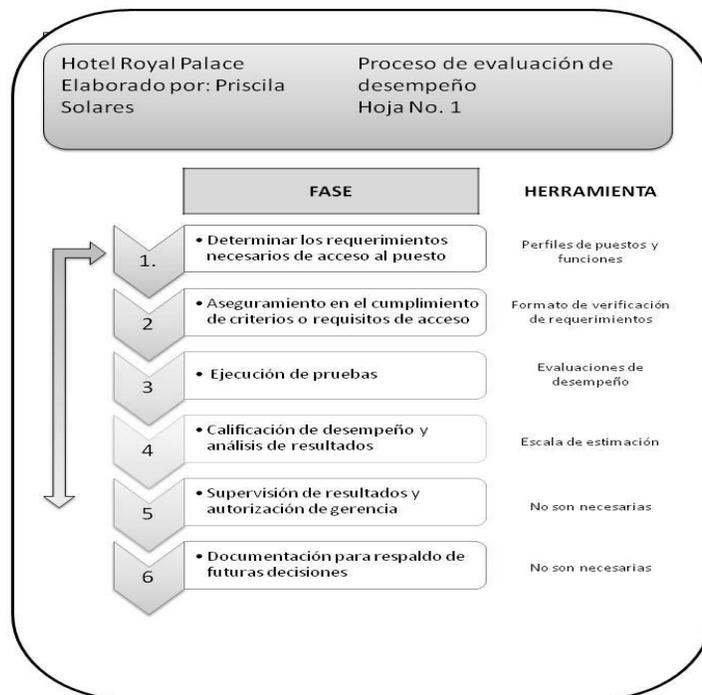
PONDERACION DE FACTORES	
CALIFICACION	RANGOS
SOBRESALIENTE	91 – 100
MUY BUENO	76 – 90
BUENO	61 – 75
REGULAR	51 – 60
DEFICIENTE	0 – 50

Fuente: elaboración propia.

2.3.1.3. Proceso de evaluación

Las evaluaciones de desempeño fueron realizadas individualmente como se muestra en el esquema mostrado:

Figura 9. **Esquema de fases y herramientas para el proceso de evaluación de desempeño**



Fuente: elaboración propia.

2.3.2. Resultados de las evaluaciones

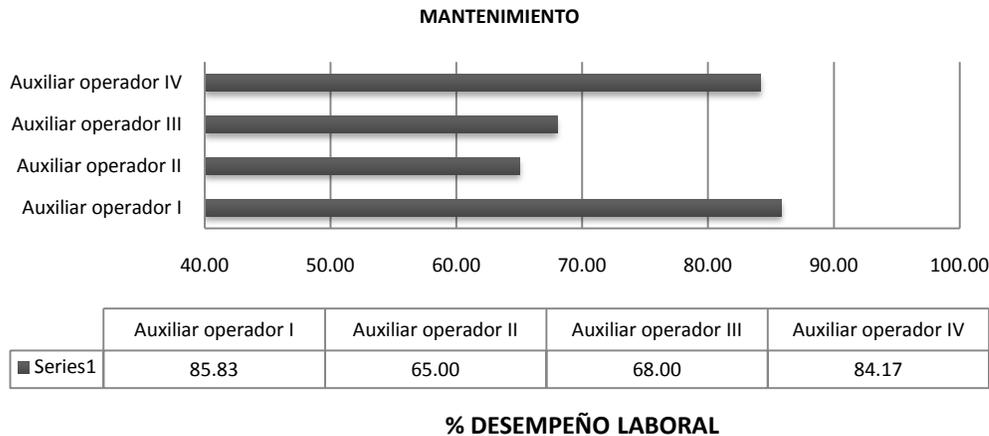
Al finalizar el proceso de evaluación de desempeño en cada departamento, los resultados que seguidamente se incluyen, se clasificaron según la escala de estimación presentada en la página 87.

2.3.2.1. Mantenimiento

Para el jefe de mantenimiento se utilizó el tipo de evaluación de desempeño de 360 grados en la cual el resultado arrojó una clasificación de desempeño: muy buena, a partir de la escala mostrada en páginas anteriores, lo que quiere decir que sus actividades se encuentran orientadas hacia las metas del hotel, en cuanto a su área y su desenvolvimiento debe continuar por la misma línea pero mejorar en cuanto a servicio al cliente productividad.

En cuanto al equipo de trabajo en el área de mantenimiento, se puede observar el resultado de las evaluaciones de tipo escalas gráficas:

Figura 10. **Gráfico de resultados evaluación al área de mantenimiento**



Fuente: elaboración propia.

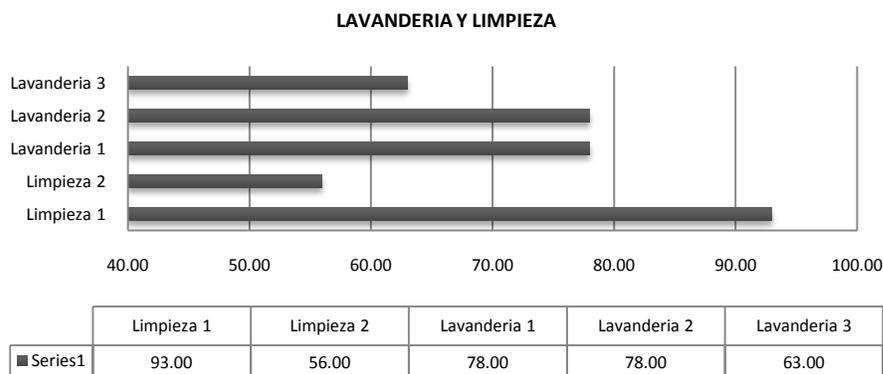
La gráfica anterior muestra como el auxiliar operador II con una puntuación de 65 y el auxiliar operador III con una puntuación de 68 tienen un bajo desempeño laboral, calificado como regular al tener deficiencias en la calidad del trabajo que realiza como en el conocimiento de trabajo para el caso del operador II y fallas en la medida en que el trabajador respeta los horarios de

entrada y comidas en el caso del auxiliar operador III, por lo que deberán ser capacitados y supervisados para obtener mayor eficiencia.

2.3.2.2. División de habitaciones

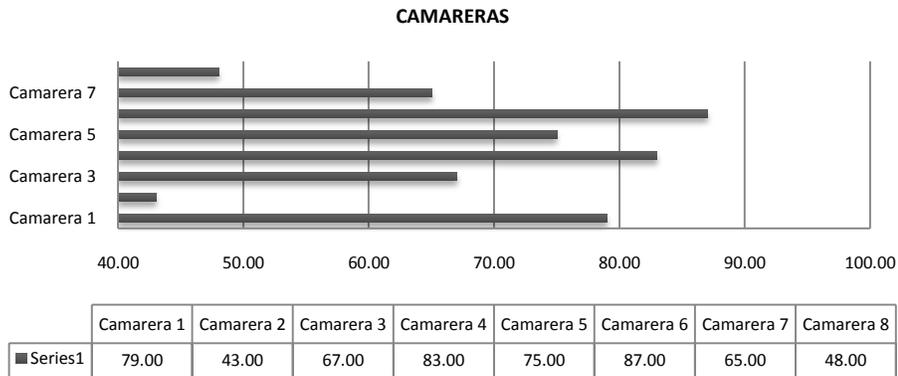
Mediante las evaluaciones de tipo 360 grados se calificó el desempeño de los jefes de áreas, encontrando que la calificación del ama de llaves, se clasifica en una actuación regular al haber tenido una puntuación de 63, la evaluación practicada indica un estilo de dirección inadecuado, no motiva al personal a su cargo, por lo que deberá ser capacitada en cuanto a motivación y liderazgo y para el caso del jefe de seguridad se obtuvo una calificación de 91 puntos, actuación considerada como excelente, cumpliendo con todos los requerimientos del puesto, además de ofrecer en todo momento un excelente servicio al cliente. Utilizando evaluaciones de tipo escalas gráficas para el personal que conforma el departamento de división de habitaciones se obtuvieron los resultados que se presentan:

Figura 11. Gráfico de resultados del área de lavandería y limpieza



Fuente: elaboración propia.

Figura 12. **Gráfico de resultados de la evaluación camareras**



Fuente: elaboración propia.

En el caso del área de ama de llaves se observa que en el personal de limpieza, el puesto No. 2, provoca atrasos en los procesos de limpieza y arranque de eventos, dos de las camareras tienen una productividad muy baja, como resultado de la clasificación en la escala de estimación, presentan conflictos y afectan negativamente las actividades de las demás. Con el resto del equipo, su desempeño es el esperado, según la escala de estimación se encuentran entre bueno y muy bueno, pero puede mejorar, por lo que se deberán impartir capacitaciones para lograr un desempeño sobresaliente.

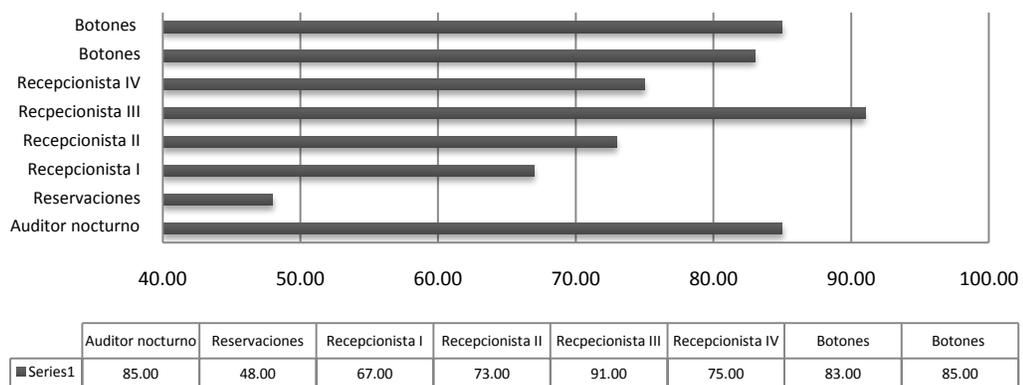
Figura 13. **Gráfico de resultados de la evaluación a oficiales de seguridad**



Fuente: elaboración propia.

Al analizar las evaluaciones practicadas al grupo de oficiales se encontró un desempeño entre excelente y bueno, pese a que el oficial de seguridad III obtuvo la calificación más baja del equipo, una calificación de 70 puntos, clasificada como regular según la escala de estimación, pero con deficiencias en la disponibilidad, ya que su tarjeta de asistencia presenta varias llegadas tarde, además de puntuar muy bajo en cuanto a servicio cliente, necesitando que sea supervisado y capacitado.

Figura 14. **Gráfico de resultados evaluación de desempeño al área de división de habitaciones**

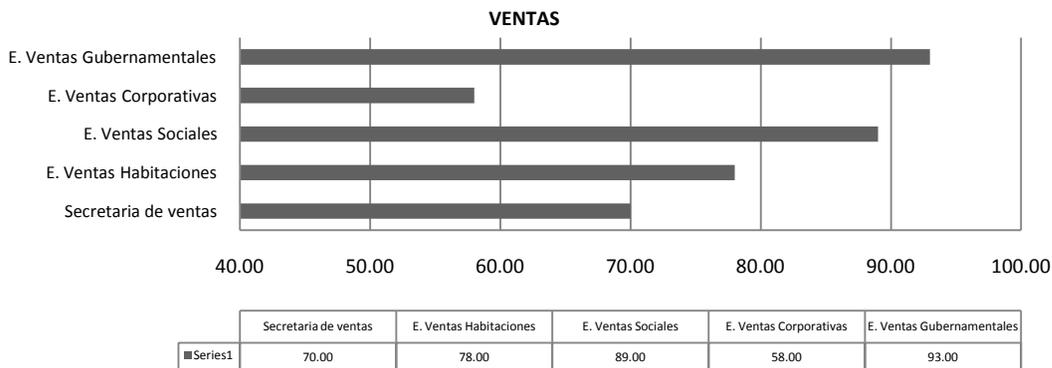


Fuente: elaboración propia.

Respecto al resto del departamento de división de habitaciones se puede observar el bajo rendimiento de la persona encargada de reservasiones y la recepcionista I ambas con resultados insatisfactorios para el hotel y una gran necesidad de medidas disciplinarias y capacitación adecuada.

2.3.2.3. Ventas

Figura 15. Gráfico de resultados evaluación al área de ventas



Fuente: elaboración propia.

Según las evaluaciones de desempeño de tipo escalas gráficas practicadas al equipo de ventas, se encontraron que para el caso en particular de la secretaria de ventas con una puntuación de 70, se califica como regular, desarrolla sus actividades con poca motivación, en ocasiones le es difícil trabajar en equipo y muestra deficiencias en el conocimiento de trabajo, todo esto a causa de la poca experiencia con que fue contratada, pero cuenta con el potencial necesario, ya que muestra fortalezas como: disciplina, responsabilidad, y puntualidad.

En el caso de la encargada de ventas de habitaciones, el resultado mostró un desempeño clasificado en la escala de estimación como bueno, pero no mantiene comunicación con sus compañeras de trabajo, ofrece al huésped un mal servicio, si este no ha tenido el primero contacto con ella o es cliente perteneciente de otra cartera.

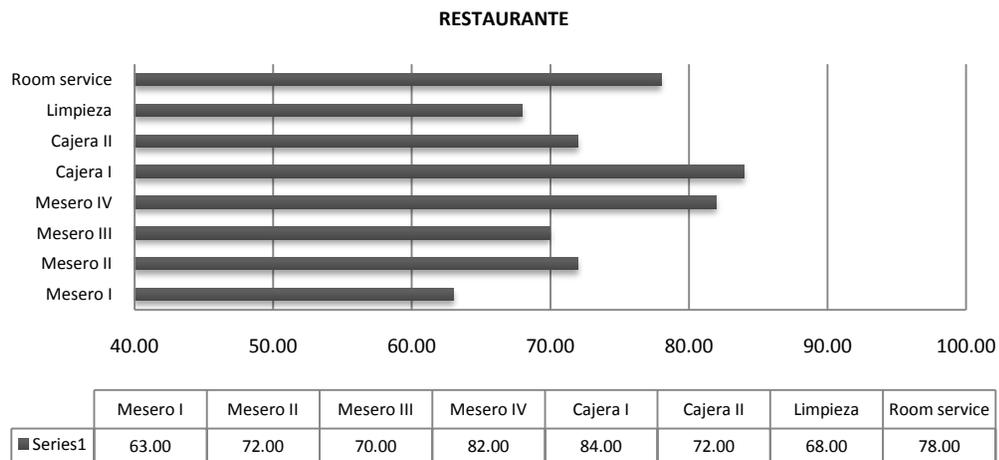
Por otra parte en el resultado de las ejecutivas de ventas, la ejecutiva de ventas de cuentas corporativas es considerada como la de menor desempeño

laboral, obtuvo un calificación de 58 puntos, clasificada como deficiente, no posee las habilidades y actitudes que su puesto requiere, al no tener la experiencia necesaria para desarrollarse en el área de ventas, no muestra ningún deseo de superación además de no aportar ningún beneficio al equipo.

2.3.2.4. Alimentos y bebidas

Se puede observar la calificación que obtuvo el personal de las distintas áreas del departamento de alimentos y bebidas en los siguientes gráficos

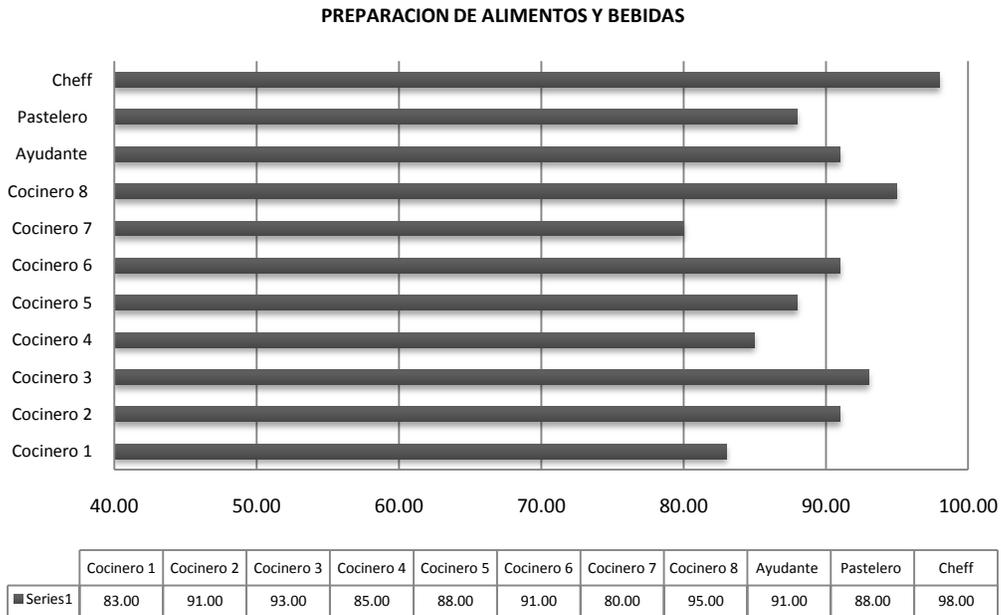
Figura 16. **Gráfico de resultados evaluación de desempeño al área de restaurante**



Fuente: elaboración propia.

Como resultado de las evaluaciones practicadas en el área de restaurante, se encontró que la calificación de meseros es considerada como buena y regular para el caso del mesero 1, obteniendo una puntuación de 63, por lo que se deberá aplicar supervisión constante y capacitación intensiva, ya que esto representa resultados negativos para el restaurante, mostrando de igual manera una actuación negativa en la encargada de limpieza y *room service*.

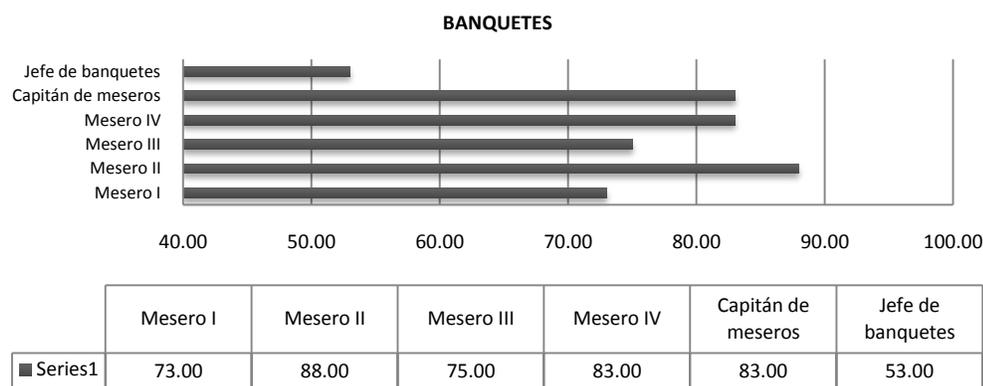
Figura 17. **Gráfico de resultados evaluación de desempeño en el área de preparación de alimentos y bebidas**



Fuente: elaboración propia.

El área de preparación de alimentos y bebidas es calificada como la mejor área del hotel ya que el equipo de trabajo posee altas calificaciones en su desempeño, según la escala de estimación los resultados obtenidos se encuentran en un rango entre muy bueno y excelente, al producir resultados óptimos, realizando actividades con eficacia y eficiencia, bajo la excelente dirección del cheff quien procura mantener un alto nivel de calidad de preparación y servicio.

Figura 18: **Gráfico de resultados evaluación de desempeño al área de banquetes**



Fuente: elaboración propia.

En el área de banquetes se muestra como el desenvolvimiento del jefe de banquetes tiene una calificación deficiente, lo que quiere decir que a pesar de su mal desenvolvimiento, no influye en el desarrollo del equipo a su cargo, ya que el capitán de banquetes es quien se encarga de motivar y dirigir adecuadamente las actividades de los meseros obteniendo estos, calificaciones aceptables para el hotel.

2.3.3. Creación de puestos

Para optimizar el recurso humano, así como organizarlo de forma adecuada, se vio la necesidad de modificar y crear algunos puestos de trabajo, conforme a las necesidades del hotel de la siguiente manera:

- División de habitaciones
 - Jefe de recepción: partiendo de la falta de control en las actividades realizadas por las recepcionistas, falta de procesos establecidos y

errores frecuentemente cometidos, en este caso se debe asignar una persona encargada de supervisar y coordinar las actividades del área de recepción.

- Ventas:

Los puestos de las ejecutivas de ventas de banquetes quedarán divididos en base a la cartera de clientes que maneja cada una de ellas para lo que se crearon los puestos de:

- Ejecutiva de ventas in house: quien se encargará de vender todo tipo de eventos sociales como 15 años, primeras comuniones, bodas. Desde las instalaciones del hotel.
- Ejecutiva de ventas.

- Recursos humanos

- Jefe de personal: se creará un departamento de recursos humanos, siendo la deficiencia más notable en su estructura organizacional. Este departamento será el encargado de diseñar sistemas y estrategias de trabajo en un ambiente laboral sano y motivador.

2.3.4. Supresión de puestos

En relación a la creación de nuevos puestos y conforme al análisis realizado se considera necesaria la supresión de los puestos de trabajo de:

- Área de división de habitaciones
 - Camareras 2 y 8: debido al bajo desempeño laboral obtenido de, los problemas ocasionados y la constante interrupción en el desarrollo de las actividades en su área, se trabajara únicamente con cinco camareras fijas y una camarera suplente, la cantidad de habitaciones asignadas a éstas, serán divididas en el resto del equipo.
 - Lavandería 3: las actividades que se realizan en lavandería pueden ser realizadas por dos personas, por lo que se eliminará la encargada de lavandería 3, quien presenta el más bajo desenvolvimiento laboral.
 - Recepcionista I: debido a que las actividades de recepción pueden ser cubiertas únicamente con 2 recepcionistas, con la única variación del turno, al ser innecesario y tener un bajo desenvolvimiento laboral.

- VENTAS
 - Ejecutiva de ventas cuentas corporativas: según el resultado de la evaluación practicada se considera que se debe prescindir de sus servicios al tener una calificación tan baja y no aportar beneficios al hotel. Considerando que el movimiento en esta cartera es bajo se puede dividir la cartera de clientes entre el resto de las ejecutivas.
 - Ejecutiva de ventas habitaciones: el puesto de ventas de habitaciones deberá ser eliminado y trasladadas las actividades de dicho puesto a reservaciones, al tener tareas similares entre sí.
 - Ejecutivo aeropuerto: las actividades que se realizarían dentro de este serán trasladadas a los oficiales de seguridad. Debido a que se cuenta con 2 oficiales en el turno de día, uno de ellos será el responsable de esto, ya que únicamente consiste en el traslado

aeropuerto-hotel, hotel–aeropuerto y no es necesaria una persona específica para la realización de esta tarea.

- Alimentos y bebidas
 - Ayudante de pastelero: deberá ser eliminado este puesto ya que en los casos que el pastelero necesite ayuda podrá ser auxiliado por cualquiera de los cocineros
 - Cajera en restaurante: las actividades de este puesto deben ser eliminadas y realizar únicamente el cobro en recepción, siendo el mesero el encargado de llevar la cuenta a dicho lugar.
 - Jefe de banquetes y jefe de restaurante: debido al bajo desempeño laboral en el caso del jefe de banquetes así como el análisis realizado en ambos casos se consideran puestos innecesario ya que las funciones asignadas se incluyen en las del actividades que debe realizar el director de alimentos y bebidas.

2.3.5. Reasignación de personal

Dentro de la reasignación de personal se busca cumplir con el compromiso empresarial que adoptó recientemente el hotel; Capacitando más a las personas disponibles y realizando actividades que eleven el nivel de calidad, logrando alcanzar siempre el máximo nivel de excelencia, antes de colocar personal más calificado, para optimizar de esta manera al máximo el recurso humano del que dispone el hotel.

- División de habitaciones
 - Limpieza: se deberán centralizar los puestos de limpieza únicamente en el departamento de división de habitaciones, por lo que el puesto de limpieza de restaurante pasara a formar parte del área que dirige ama de llaves.
 - Jefe de recepción: en vista de la necesidad de un jefe de recepción, la recepcionista con mayor puntuación en la evaluación de desempeño laboral ocupará el cargo.

- Área de ventas:
 - Gerencia comercial: el puesto de gerente comercial se encuentra vacante, por lo que según las evaluaciones realizadas la persona ideal para ocupar este puesto es la ejecutiva de ventas de cuentas gubernamentales, ya que es una de las personas que aporta mayores beneficios al hotel, cuenta con 10 años de experiencia, y gracias a su reciente preparación académica en la carrera de administración de hoteles y restaurantes, debe ser colocada en la gerencia comercial del hotel, reuniendo las habilidades y actitudes que el puesto requiere.
 - Reservas: dentro de la reasignación de personal el puesto de reservas será trasladado al área de ventas, donde se colocará a la ejecutiva de ventas de habitaciones, cumpliendo el compromiso empresarial del hotel, donde se desarrollará de mejor forma y proveerá resultados más beneficiosos para el hotel; capacitando en servicio al cliente antes de ser reasignada.

- Alimentos y bebidas
 - *Stewards*: debido a la necesidad de cubrir este puesto el cocinero con menor desempeño laboral deberá ser asignado como steward para cubrir esta vacante y realizar todas las actividades relacionadas con cocina fría.
 - Meseros: las actividades de este puesto deberán ser centralizadas bajo la dirección del capitán de meseros.

2.3.6. Descriptores de nuevos puestos

2.3.6.1. Jefe de recepción

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS	 Royal Palace RH-02
JEFE DE RECEPCIÓN	
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: velar por el buen funcionamiento en el área de recepción asistiendo al gerente general en la administración de la misma, de manera que sean mantenidos los estándares de servicios y hospitalidad establecidos</p> <p>Reporta a: director de división de habitaciones</p> <p>Subordinados: recepcionistas</p>	

Continuación jefe de recepción

<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos de secretariado bilingüe o carrera a fin. - Experiencia: 2 a 3 años de experiencia en puestos similares - Conocimientos: conocimiento del idioma inglés - Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Para dar y recibir indicaciones escritas y orales, escucha en comunicación con el público - Para seleccionar, capacitar , motivar y evaluar al personal - Computación: 					
No usa		Operación básica		Operación avanzada	X
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y motivar al personal teniendo a cargo las relaciones humanas de su departamento - Resolver situaciones laborales menores que se presenten - Supervisar las subordinadas recepcionistas y auditor nocturno, lo cual corresponde al buen control de reservaciones, descanso de personal y la verificación de tarifas - Supervisar el funcionamiento de sistemas <i>LAN Mark y powerl</i> - Capacitar a los recepcionistas de acuerdo a las políticas y procedimientos del hotel y velar por su imagen - Supervisar llamadas entrantes y salientes de personal - Supervisar el cuadro de controles de televisores, cajillas de seguridad llaves de habitaciones y mapas 					

Continuación jefe de recepción

- Cerrar los eventos que su forma de pago sea cuentas por cobrar cada vez que termine el evento (chequear manual de cuentas por cobrar)
 - Llevar el control de correlativos de facturas, registros de huéspedes, recibos de caja de ajustes
 - Coordinar los horarios de las recepcionistas
 - Verificar diariamente las llamadas para despertar a los huéspedes.
 - Supervisar el ingreso al personal
 - Verificar que los POS estén trabajando correctamente.
 - Coordinar con el ama de llaves la asignación de habitaciones para las salidas de grupos
 - Controlar que no sean ingeridos los productos por el personal.
 - Presentar a gerencia informes
- Realizar cualquier otra actividad que indique el jefe inmediato

2.3.6.2. Encargada de reservaciones

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS	 Royal Palace RH-02
ENCARGADA DE RESERVACIONES	
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: realizar y coordinar las reservaciones de los huéspedes con los departamentos y áreas involucradas, logrando el 100% de ocupación de las habitaciones, en base a políticas estándares y tarifas establecidas por la gerencia general, brindando una excelente atención al cliente.</p> <p>Reporta a: gerente comercial</p> <p>Subordinados: ninguno</p>	

Continuación encargada de reservaciones

<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos de secretariado bilingüe, bachiller en comercio o carrera a fin - Experiencia: 2 a 3 años de experiencia en puestos similares - Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> - Idioma inglés - Técnicas de venta - Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Atención y recepción de usuarios - Para seguir instrucciones verbales y escritas - Computación: 					
No usa		Operación básica		Operación avanzada	X
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imprimir llegadas esperadas de día y de noche - Verificar reservas con habitación asignada - Recibir reservaciones, proporcionadas la agencia de viajes - Informar al huésped los servicios disponibles - Vender al máximo las habitaciones del hotel - Estar al tanto de las tarifas promocionales y especiales e informar al huésped de las mismas - Llevar el seguimiento de la ocupación real efectiva día a día. - Actualizar el sistema de reservaciones, evitando sobre carga - Conocer cada tipo de habitación, características y diferencias - Manejar las reservaciones garantizadas y no garantizadas, manteniendo habitaciones garantizadas hasta las 20:00 hrs 					

Continuación encargada de reservaciones

- Cancelar reservaciones conforme a la política del hotel
 - Controlar el transporte de huéspedes, salida y entrada del aeropuerto
 - Entregar ticket a reservaciones que incluyan desayuno
 - Coordinar visitas a agencias de viajes y clientes potenciales
 - Reportar:
 - Presentar la programación de vistas y sellos, cada día viernes
 - Entregar el de grupos confirmados, tentativos y cancelados.
 - Entregar un reporte semanal de comentarios de clientes.
 - Cumplir con el calendario de chequeo de competencia
 - Entregar el reporte de comisiones, el día 5 de cada mes, para el trámite de pago
 - Entregar a contabilidad, una factura no mayor a Q 100, 00 de recibo de teléfono
- Realizar cualquier otra actividad que indique el jefe inmediato

2.3.6.3. Ejecutiva *in house*

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS	 Royal Palace RH-02
EJECUTIVA IN HOUSE	
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: desarrollarse en el área de ventas, ofreciendo y vendiendo al máximo los servicios del hotel, por medio del seguimiento adecuado a cada uno de los clientes.</p> <p>Reporta a: gerente comercial</p> <p>Subordinados: ninguno</p>	

Continuación ejecutiva *in house*

<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios completos de secretariado o carrera afín, con estudios de licenciatura en primeros años - Experiencia: 2 a 3 años de experiencia en puestos similares. - Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> - Idioma inglés - Sobre técnicas de venta - Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Atención y recepción de usuarios - Para seguir instrucciones verbales y escritas - Computación: 					
No usa		Operación básica		Operación avanzada	X
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cotizar banquetes y todo lo referente a: <ul style="list-style-type: none"> - Entregar los datos de cotización (completos) para que la secretaria de ventas procese la cotización - Verificar la disponibilidad de salones con la gerente de ventas, en caso hay un evento tentativo cotizado en salones, enviará la cotización con una nota "sujeto a disponibilidad" o hará saber al cliente que en ese momento hay otro evento tentativo y que si este no se confirma, se le podrá confirmar el espacio a ella - En caso de una cotización correspondiente a su cartera solicite que se le visite, programará la visita y le informará a su jefe inmediato - Cualquier negociación especial deberá solicitar la autorización de la gerente de ventas antes de enviarlo en la cotización 					

Continuación ejecutiva *in house*

- Realizar los contratos de banquetes
 - La ejecutiva de ventas entregará la información completamente detallada del evento para proceder a redactar el contrato. (deberá estar toda la información completa en cuanto a horario de comidas, menús y datos de facturación)
 - En caso de que falte alguna información la ejecutiva de ventas de esa cuenta será la responsable de averiguar el dato. Sólo en caso la ejecutiva de ventas no pueda hacerlo, la secretaria de ventas le apoyara llamando al cliente preguntando cualquier pendiente
 - Llevar el contrato para firma con el gerente general
 - Entregar contrato firmado a la ejecutiva de ventas para que lo entregue al cliente y lo firme, o bien enviará por fax y pedirá lo envíen por la misma vía firmando de aceptado
 - Llevar el contrato para apertura de folios.
 - En los casos en que el evento tenga huéspedes, trasladar la copia del contrato a la secretaria de ventas de para adjuntar el contrato al control de grupos que se usa cuando el evento tiene habitaciones y banquetes (será la encargada de entregar una copia del contrato y control de grupo a todos los departamentos involucrados)
 - Llevar una copia, en caso el evento disponga de habitaciones, a recepción para que puedan abrir una cuenta
 - Elaborar una hoja de pancarta para girarla al responsable
 - Cuando el evento no utilice habitaciones debe trasladar copia del contrato a todos los departamentos involucrados.

Continuación ejecutiva in house

- Trasladar copias a todos los departamentos involucrados de la siguiente manera:
 - Capitán (2 copias): programa horarios de meseros, y montajes
 - Cocina/chef (2 copias): programa horarios de cocineros, preparación de alimentos
 - Recepción (1 copia): una vez terminado el evento, realizan cargos y facturación
 - Compras (1 copia): realizar compras de los productos a utilizar en el evento
 - Ama de llaves (1 copia): programar horarios de camareras y preparar habitaciones, programar limpiezas de salones, baños, corredores y mantelería
 - Restaurante: (1 copia) si es necesario algún servicio en bar o restaurante
 - Contabilidad: para la respectiva facturación
 - Archivar la copia del contrato en el folder de contratos en caso de cualquier consulta
 - Entregar el reporte de eventos y grupos confirmandos, tentativos y cancelados
 - Cumplir con el calendario de chequeo de competencia, presentarlo a gerencia de ventas
 - Entregar el reporte de comisiones, el día 5 de cada mes, para el trámite de pago
- Realizar cualquier otra actividad relacionada con su puesto que indique el jefe inmediato

2.3.6.4. Director de recursos humanos

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DESCRIPTOR DE PUESTOS		 Royal Palace RH-02	
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS			
<p>Generalidades del puesto</p> <p>Propósito: llevar a cabo un procedimiento administrativo eficaz, encargado de equilibrar de mejor forma posible los intereses del trabajador como los intereses del hotel para su buen funcionamiento.</p> <p>Reporta a: gerente comercial</p> <p>Subordinados: ninguno</p>			
<p>Perfil del ocupante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación: haber aprobado estudios en un 65% de la carrera de administración de empresas, psicología industrial, o carrera a fin. - Experiencia: 2 a 3 años de experiencia en puestos similares - Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de equipos de trabajo - Formación o cursos cortos sobre liderazgo y motivación - Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para comunicarse de excelente manera verbal o escrita - Capacidad analítica - Computación: 			
No usa		Operación básica	Operación avanzada X
<p>Atribuciones y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar los objetivos de cada departamento 			

Continuación director de recursos humanos

- Integrar a los empleados con las metas y objetivos del hotel
- Actualizar anualmente las actividades y contenidos de los descriptores de puestos
- Desarrollar procedimientos y programas coordinados con el personal encargado
- Planificar el reclutamiento de personal
- Gestionar el desarrollo del personal por medio de actividades como capacitaciones y adiestramientos
- Llevar información a cada órgano debidamente coordinadas
- Fomentar el trabajo en equipo
- Realizar una adecuada selección de personal en base a las políticas y requerimientos establecidos
- Realizar pruebas previas a obtener cualquier cargo
- Firmar contratos de los nuevos empleados
- Desarrollar y llevar a cabo programas de inducción
- Establecer programas de capacitaciones
- Planificar y realizar evaluaciones de desempeño laboral, así como informar los resultados obtenidos a la gerencia general
- Direccionar las transferencias, ascensos o separaciones del personal
- Coordinar con el departamento de contabilidad el pago de salarios y prestaciones
- Establecer y programar actividades para el bienestar laboral de los trabajadores
- Elaborar un archivo de personal
- Llevar planilla de IGSS
- Realizar cualquier otra actividad que indique el jefe inmediato

2.3.7. Organigrama propuesto

Con base al análisis realizado se presenta una nueva estructura organizacional para el Hotel Royal Palace, incluyendo un organigrama de tipo vertical, con la finalidad de solucionar las deficiencias descritas anteriormente, en la que se incluyen los puestos creados, suprimidos y la reasignación de personal que fue planteada.

2.3.7.1. Ventajas y desventajas

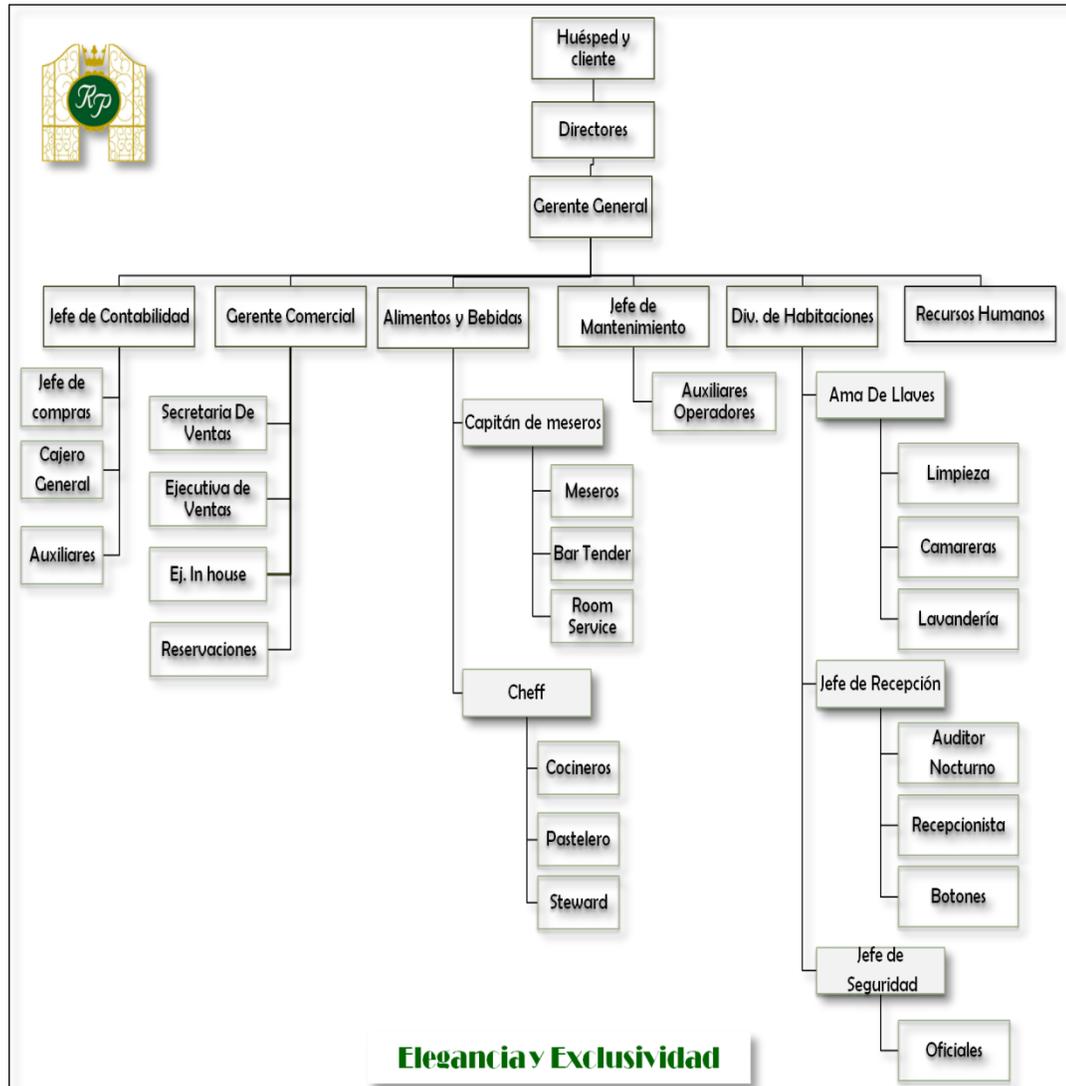
Utilizar un organigrama vertical dentro del hotel tiene varias ventajas ya que facilita el estudio de cambios en la estructura, es fácil de comprender y la jerarquía de los puestos es presentada de forma objetiva.

Establecer organigramas de este tipo puede tener desventajas si este nunca se actualiza, lo que provocará que las líneas de autoridad del hotel se desconozcan y si no se mantiene un control estricto en la delegación de autoridades se hará de forma inadecuada.

El organigrama propuesto aporta beneficios al hotel, ya que se incluyen únicamente los puestos que deben existir, mantiene una especialización en áreas, muestra las líneas de autoridad permitiendo una interacción eficaz entre el superior y el subordinado, facilitando la comunicación, de esta manera el personal conoce quien depende de quién y a quien debe presentar informes.

La nueva estructura organizacional del hotel se conforma por el Gerente General como máxima autoridad, seis jefaturas de los diferentes departamentos a su cargo y demás unidades desplazadas según su jerarquía en forma descendente como se puede observar en la figura 19:

Figura 19. Organigrama propuesto para el hotel Royal Palace



Fuente: elaboración propia.

2.3.8. Inventario final de recurso humano

Según la nueva estructura organizacional que adoptó el hotel se muestra el inventario final de recurso humano para el hotel Royal Palace.

Tabla II. **Inventario final de recurso humano**

DEPARTAMENTO	PUESTO	TRABAJADORES
SERVICIOS GENERALES	Jefe de servicios generales	1
	Auxiliares operadores	4
DIVISIÓN DE HABITACIONES	Director división de habitaciones	1
	Ama de llaves	1
	Camareras	6
	Lavandería	2
	Limpieza	3
	Jefe de seguridad	1
	Oficial de seguridad	4
	Jefe de recepción	1
	Auditor nocturno	1
	Recepcionistas	2
	Botones	1
VENTAS	Gerente comercial	1
	Secretaria de ventas	1
	Encargada de reservaciones	1
	Ejecutiva de ventas	1
	Ejecutivas de ventas in house	1
ALIMENTOS Y BEBIDAS	Director de alimentos y bebidas	1
	<i>Cheff</i>	1
	Cocinero	7
	Pastelero	1
	<i>Steward</i>	1
	<i>Room service</i>	1
	<i>Bar Tender</i>	1
	Capitán de meseros	1

Continuación tabla II

	Meseros	6
CONTABILIDAD	Jefe de contabilidad	1
	Jefe de compras	1
	Cajero general	1
	Auxiliares de contabilidad	5
RECURSOS HUMANOS	Jefe de personal	1
TOTAL DE PERSONAL		65

Fuente: elaboración propia.

2.4. Medidas para aseguramiento de la calidad

Se presenta en las páginas siguientes una serie de medidas necesarias para solucionar los problemas relacionados con la falta de calidad dentro del hotel, medidas de detección, corrección y prevención que serán encargadas de brindar un servicio con excelente calidad y asegurar que los distintos procesos sean realizados de esta manera, las cuales se establecieron por medio de la ruta de la calidad identificando errores, definiendo indicadores y criterios para evaluar la calidad así como la conducción de una auditoria como se describe a continuación:

2.4.1. Establecimiento de la ruta de la calidad

Para solucionar la problemática actual que enfrenta el hotel respecto a la deficiencia de la calidad en el servicio, se estableció la ruta de la calidad, basada en el ciclo de Deming (PDCA), la cual permite identificar las raíces de los problemas así como brindar las acciones correctivas necesarias, regresando los indicadores que se encuentran fuera de control hacia dentro de los límites

de variación aceptables, por medio del uso intensivo de las herramientas básicas del control de calidad.

La ruta de la calidad fue establecida dentro de un entorno de calidad total en base a un proceso de implantación que se inicia realizando evaluaciones que permiten conocer el estado real de la calidad, a través del análisis de resultados y problemas, partiendo de estos últimos para aplicar medidas de mejora y aseguramiento de la calidad.

2.4.1.1. Situación respecto a la deficiencia de la calidad

El Hotel Royal Palace es muy reconocido dentro de la zona por su trayectoria como el único hotel cuatro estrellas, pero con el tiempo se han venido presentando una serie de problemas e inconformidades, los cuales son el resultado de la falta de calidad con que trabajan los empleados, procesos inadecuados que realizan y poco control sobre los mismos, factores que afectan directamente el brindar un servicio diferenciado y deben ser eliminados completamente para lograr la satisfacción total del huésped.

2.4.1.2. Evaluaciones

Debido a que no es posible analizar un bien tangible, la evaluación de la calidad en el Hotel Royal Palace únicamente pudo ser medida comparándola con las experiencias y expectativas de los usuarios, mediante un proceso de evaluación dividido en dos partes, realizadas de forma paralela, siendo la primera de estas un proceso para conocer la percepción de los usuarios y la segunda un proceso de evaluación interna para un mejor control y análisis:

2.4.1.2.1. Boletas de encuestas a los usuarios

Para conocer el verdadero estado de la calidad y establecer una base de información para la identificación de problemas se estructuraron tres tipos de boletas de encuestas para los diferentes servicios, colocando cinco aspectos diferentes, los cuales el usuario debía clasificar según sus percepciones:

Figura 20. **Boleta de encuesta para el servicio de restaurante**

SERVICIO: Restaurante

EVALUACION AL SERVICIO

ESTIMADO CLIENTE:
Para brindarle el mejor servicio y el trato que usted se merece nos interesa conocer su opinión y como nos califica, le agradeceríamos que por favor preste un momento a completar la encuesta.

NIVEL DE SERVICIO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Presentación de los alimentos				
Habilidad de los meseros				
Amabilidad y atención de los meseros				
Limpieza de baños y alrededores				
Calidad en el servicio				

¿Recomendaría el Restaurante a un amigo? SI NO

Por favor escribanos sus recomendaciones:

POR SU TIEMPO Y COLABORACION, MUCHAS GRACIAS

Fuente: elaboración propia.

Figura 21. **Boleta de encuesta para el servicio de banquetes**

SERVICIO: Banquetes

EVALUACION AL SERVICIO

ESTIMADO CLIENTE:
Para brindarle el mejor servicio y el trato que usted se merece nos interesa conocer su opinión y como nos califica, le agradeceríamos que por favor preste un momento a completar la encuesta.

NIVEL DE SERVICIO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Calidad por parte del personal				
Habilidad del personal				
Rapidez de respuesta				
Calidad en el servicio				
Mobiliario y Equipo utilizado				

¿Recomendaría el servicio a un amigo? SI NO

Por favor escribanos sus recomendaciones:

POR SU TIEMPO Y COLABORACION, MUCHAS GRACIAS

Fuente: elaboración propia.

Figura 22. **Boleta de encuesta para el servicio de hospedaje**

SERVICIO: Hospedaje

EVALUACION AL SERVICIO

ESTIMADO CLIENTE:
 Para brindarle el mejor servicio y el trato que usted se merece nos interesa conocer su opinión y como nos califica, le agradeceríamos que por favor preste un momento a completar la encuesta.

NIVEL DE SERVICIO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Cortesía por parte del personal				
Limpieza de la Habitación				
Limpieza de baños				
Calidad de productos				
Servicios del hotel				

¿Recomendaría el servicio a un amigo? SI _____ NO _____

Por favor escribanos sus recomendaciones:

POR SU TIEMPO Y COLABORACION, MUCHAS GRACIAS

Fuente: elaboración propia.

- Población: para completar las boletas de encuestas la población como objeto de estudio fueron los usuarios, teniendo un total aproximado de 600 usuarios de los servicios del hotel.
- Muestra: fue necesario tomar una muestra representativa, ya que la cantidad exacta de usuarios resultó muy difícil de determinar por lo que dicha muestra se compone por los usuarios que calificaron el servicio, obteniendo un total de 342 cuestionarios validos, descartando aquellas boletas incompletas, considerando que no se encuentran diferencias significativas, en los casos que no respondieron el cuestionario.
- Medidas: los cuestionarios fueron aplicados asegurando que fueran tomados en cuenta los aspectos relevantes. Para el servicio de hospedaje en el momento del *chek out*, solicitando a los encuestados que analizarán aspectos como: cortesía, limpieza de baño, habitaciones, calidad de productos y servicios.

En el caso del restaurante los cuestionarios fueron aplicados por los meseros, al entregar la cuenta, se solicitó que evaluaran la presentación de los alimentos, habilidad, cortesía del personal, limpieza y calidad en el servicio.

Evaluando en último caso el servicio de banquetes, al finalizar un evento, el mesero encargado solicitaba que se evaluaran aspectos como: cortesía del personal, habilidad, rapidez de respuesta, calidad, así como el mobiliario y equipo utilizado.

2.4.1.2.2. Herramienta de verificación por cliente supuesto

Con la finalidad de aplicar un proceso eficaz para determinar las necesidades y expectativas de los clientes, traduciéndolas en requisitos internos en el hotel, se utilizó la metodología del cliente supuesto, quien acudía una vez por mes a evaluar visualmente el comportamiento del personal, instalaciones, entre otros, localizando y analizando las principales deficiencias.

Figura 23. Herramienta de verificación al servicio

HOTEL ROYAL PALACE		
Herramienta de Verificación al Servicio		
Fecha: _____	Servicio: _____	
Responsable: _____		
Para que el resultado sea satisfactorio debe cumplir con un mínimo de 90 puntos:		
Parte A: 40 puntos (si 6 o mas no cumplen 0 puntos)		
GUIA DE PUESTO	SI	NO
Lavado de Manos		
Uniformes		
Limpieza Personal		
Amabilidad		
Hospitalidad		
Solución de Problemas		
Servicio Supera Expectativas		
Personal Capacitado		
Normativa Interna del Personal		
Informan Sobre las Promociones		
CALIFICACION		
Asigne 2 puntos a cada respuesta		
GUIA DE PUESTO	SI	NO
Toma de Orden		
Conocimiento de Platos		
Calidad de los Alimentos		
Tiempo de Espera		
La orden era la correcta		
ÚNICAMENTE PARA RESTAURANTES		
GUIA DE PUESTO	SI	NO
Conocimiento de Servicios		
Calidad de Banquetes		
Mobiliario y Equipo Adecuado		
Tiempo Adecuado de Respuesta a su Solicitud		
Variedad de Menús		
ÚNICAMENTE PARA BANQUETES		

Continuación figura 23

HOTEL ROYAL PALACE			
Herramienta de Verificación al Servicio			
Parte B: 30 puntos (si 8 o mas no cumplen 0 puntos)			
SERVICIO			
1. Los colaboradores de servicio, hacen CONTACTO VISUAL Y SONRIEN a cada cliente que nos visita			
2. Los empleados de recepción y restaurante tienen una apariencia agradable y que invita a nuestros clientes. (Uniforme completo, Cafete)			
3. Demuestran nuestros empleados un alto valor de Hospitalidad a nuestros clientes Gerentes y empleados hablando con los clientes			
4. Los empleados impulsan las promociones			
5. Los empleados de servicio siguen los pasos correctos			
CALIDAD			
1. Observe las Tres C's. Comunicación, Cooperación y Coordinación en el equipo			
2. Observe la Calidad de los productos, se respetan los tiempos de vida?			
3. Tome aleatoriamente dos productos y evalúe apariencia			
4. Tome aleatoriamente dos productos y evalúe estado del producto			
5. Manipulación de alimentos			
LIMPIEZA			
1. Observe si los empleados y gerentes muestran limpieza personal			
2. Los baños están limpios, abastecidos y en funcionamiento			
3. Las áreas de cocina, salones, y estacionamiento están ordenadas y limpias			
4. El Lobby se encuentra limpios pisos, vidrios, mesas, sillas, muebles limpios			
5. Techo del Lobby limpios Rejillas de Aire, lámparas, cielos falsos			
CALIFICACION			
Asigne 2 puntos a cada respuesta			

HOTEL ROYAL PALACE			
Herramienta de Verificación al Servicio			
Parte C: 30 puntos (si 6 o mas no cumplen 0 puntos)			
EMPLEADOS			
ASPECTO A EVALUAR	NOMBRE	AREA	
Atención a la palabra del huésped			
Tratar al huésped por su apellido			
Prever las necesidades de los huéspedes y compañeros y resolver sus problemas.			
Guardar la "distancia" con los clientes			
Atender a varias personas al mismo tiempo			
Respeto para los compañeros			
Evitar el desperdicio y roturas			
Promover los servicios del hotel			
Dar una atención esmerada y prioridad a las quejas de los huéspedes.			
Ceder el paso a los clientes			
CALIFICACION			
Asigne 3 puntos a cada respuesta			
TOTAL			<input type="text"/>
RESULTADO: _____			

Fuente: elaboración propia.

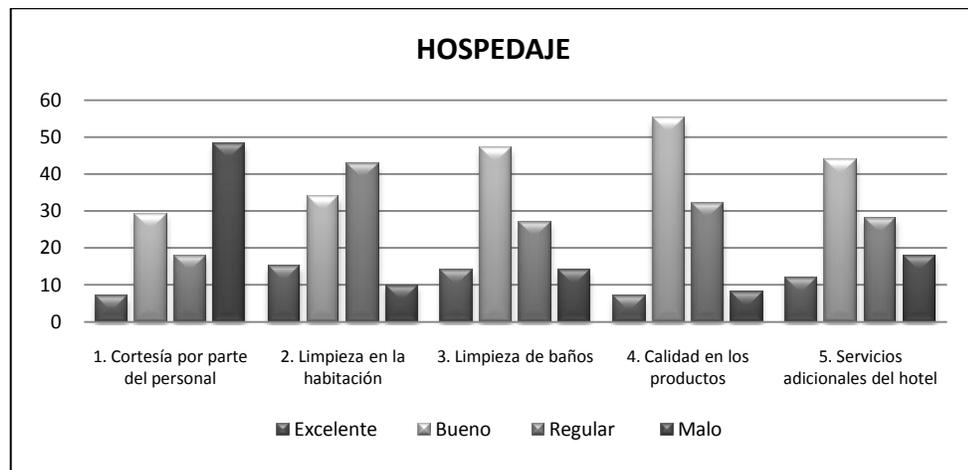
2.4.1.3. Resultado de las evaluaciones

Los resultados de las evaluaciones practicadas a los diferentes servicios, practicadas, se verán representados en gráficos de líneas y una clasificación del servicio por medio de la escala de SERVQUAL para identificar las deficiencias que afectan la realización de procesos con calidad.

2.4.1.3.1. Gráficos de líneas

Conforme a las evaluaciones practicadas se identifican los problemas que afectan la percepción de los usuarios, mostrando la frecuencia de inconformidades y deficiencias encontradas al realizar un gráfico de líneas para cada servicio, como se refleja en los siguientes resultados

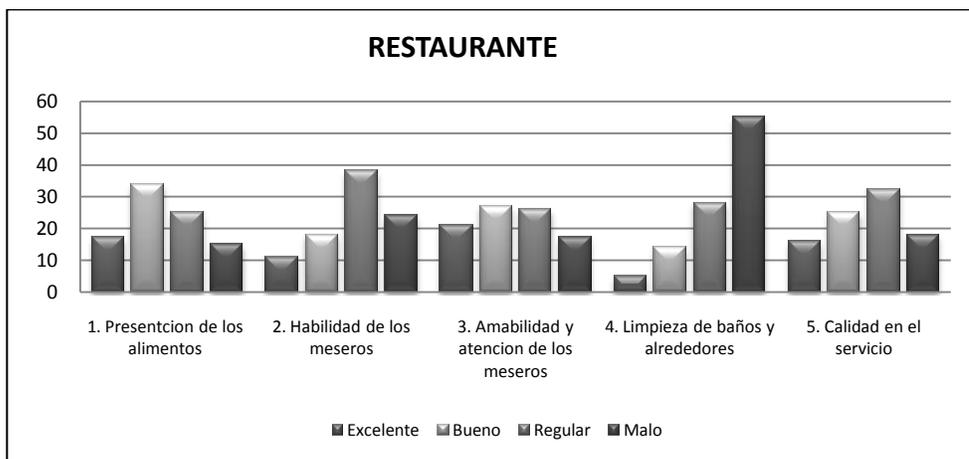
Figura 24. Gráfico de resultados de la evaluación al servicio de hospedaje



Fuente: elaboración propia.

El gráfico anterior indica que el 48 % de huéspedes encuestados se siente inconforme respecto a la cortesía por parte del personal, al observar que de este aspecto proviene la mayor cantidad de inconformidades, seguido de la deficiencia en la limpieza de la habitación al encontrar un 43% de huéspedes que la califican como regular, resultados claros que muestran un huésped insatisfecho que desea una mejora en el servicio brindado por el personal.

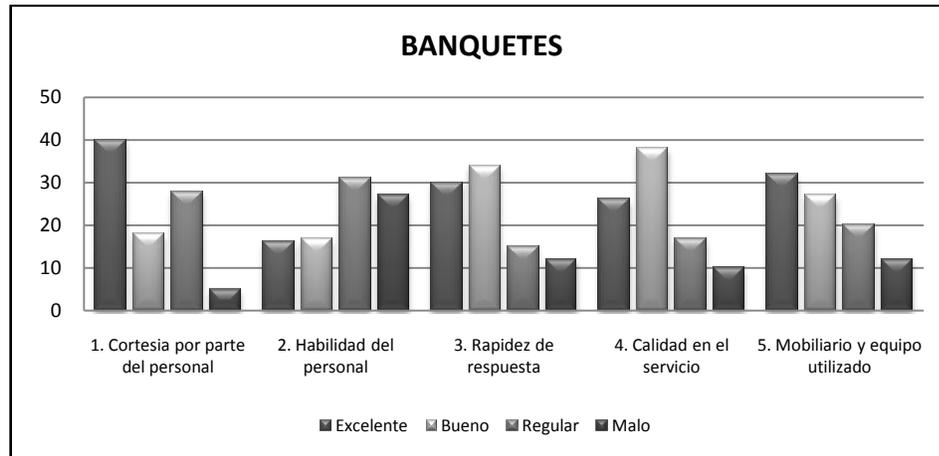
Figura 25. **Gráfico de resultados de la evaluación al servicio de restaurante**



Fuente: elaboración propia.

El servicio de restaurante se ve afectado por deficiencias en la limpieza al encontrar un 60% de inconformidades y 41% usuarios inconformes en la habilidad de los meseros, considerando el servicio brindado en el restaurante entre regular y malo, lo que refleja que es indispensable contrarrestar estos afectos.

Figura 26. **Gráfico de resultados de la evaluación al servicio de banquetes**



Fuente: elaboración propia

A diferencia de los servicios evaluados con anterioridad, el servicio de banquetes es el mejor calificado por los usuarios, ya que se encuentra en un rango entre excelente y bueno, aportando beneficios para el hotel, al considerar que de este servicio se obtiene los mayores ingresos, sin dejar por un lado la deficiencia en el aspecto relacionado con la habilidad del personal al encontrar la mayor cantidad de inconformidades en el mismo.

2.4.1.3.2. **Clasificación al servicio por escala SERVQUAL**

A continuación se analizan los resultados obtenidos por el cliente supuesto, clasificando el servicio por medio de la escala de SERVQUAL, realizada en función de los cinco factores considerados más importantes en la industria hotelera; tangibilidad, confiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía, como se puede observar en la tabla III.

Tabla III. Escala de SERVQUAL

	EXPECTATIVAS	PERCEPCIONES
TANGIBILIDAD	1. Equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna.	1. No se dispone de equipos nuevos y tecnología con apariencia moderna.
	2. Instalaciones físicas cómodas y visualmente atractivas.	2. Sus instalaciones son cómodas, pero en aspectos no son visualmente atractivas.
	3. El personal debe mantener una apariencia pulcra.	3. El personal tiene apariencia pulcra.
	4. Materiales y documentación relacionada con el servicio del hotel visualmente atractivo.	4. Los materiales y documentación relacionada con el servicio se considera visualmente atractiva.
FIABILIDAD	1. Cuando el hotel promete hacer algo en cierto tiempo lo cumple.	1. El hotel en ocasiones no cumple lo que promete en el tiempo estimado.
	2. Cuando los clientes tienen un problema, deberían mostrar un sincero interés en solucionarlo.	2. El personal responsable de solucionar problemas no muestra interés sincero en el huésped.
	3. Ofrecer un buen servicio	3. Se presta mal servicio
	4. Se debe mantener los registros sin errores	4. Los registros presentan una cantidad considerable de errores
	1. Informar puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio	1. No se informa puntualmente y con sinceridad acerca de las condiciones del servicio
	2. Se esperan un servicio rápido y ágil por los empleados	2. Los empleados no ofrecen un servicio rápido y ágil a sus clientes

	3. Los empleados tienen que estar dispuestos a colaborar con los usuarios	3. Los empleados no siempre están dispuestos a colaborar con los usuarios
	4. Nunca estar ocupado para un usuario y responder rápidamente a sus necesidades	4. Los empleados no siempre están dispuestos a ayudar a sus usuarios.
SEGURIDAD	1. Los usuarios debería ser capaces de tener confianza con los empleados	1. Las actitudes del personal transmiten confianza a los clientes
	2. Los usuarios deberían sentirse seguros en sus transacciones	2. Los clientes se sienten seguros de realizar las transacciones con los empleados del hotel
	3. Los empleados deben ser siempre amables	3. En ocasiones los empleados no son amables
	4. Los empleados deben recibir apoyo en el desarrollo de su puesto.	4. Los empleados no reciben el apoyo necesario de la gerencia
EMPATÍA	1. Se espera atención personalizada	1. En ocasiones no se tiene un atención personalizada
	2. Se debe conocer las necesidades específicas de los clientes frecuentes.	2. El personal no conoce las necesidades específicas de los clientes frecuentes
	3. Los empleados deben buscar lo mejor para sus usuarios	3. Los empleados descuidan los clientes de un compañero
	4. No se espera que se tenga horario flexible.	4. Los empelados no tienen horario flexible.

Fuente: elaboración propia.

Se determinó con base en la escala multidimensional de SERVQUAL según los dos escenarios para el análisis de la calidad en el servicio:

Expectativas = Percepciones → Calidad óptima
Expectativas > Percepciones → Déficit de calidad

Que analizando los indicadores de la percepción del cliente sobre el servicio, relacionando con los procesos que deben ser realizados, se clasifica en la situación en un escenario de déficit de calidad.

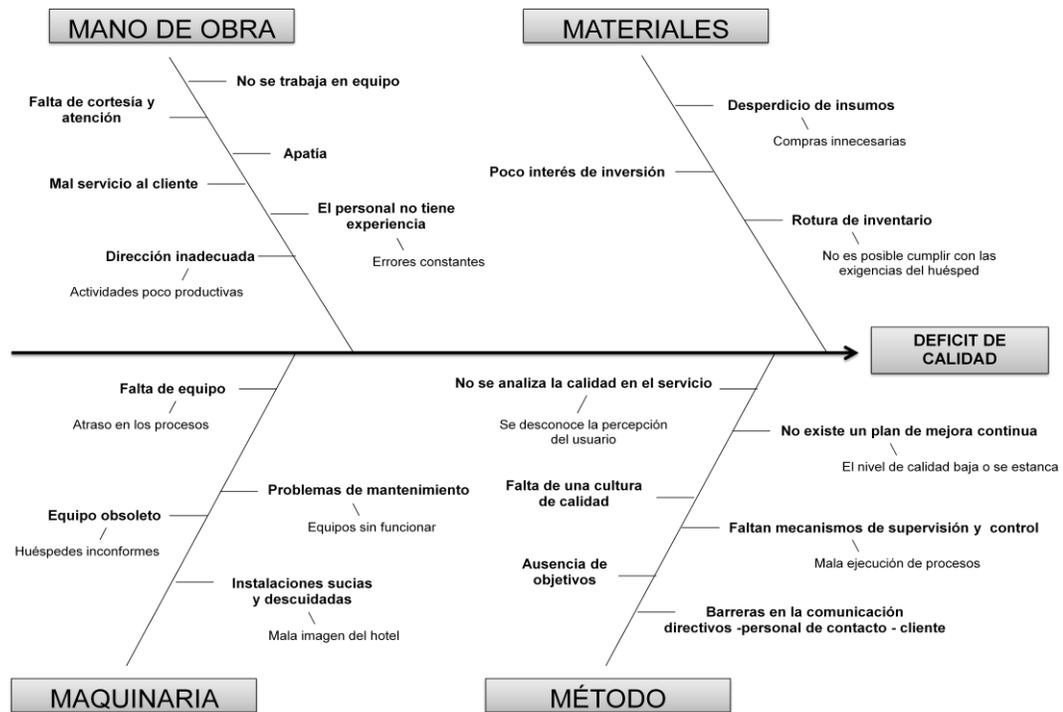
2.4.1.4. Análisis de problemas

Se llevo a cabo un análisis de los problemas anteriormente mencionados para conocer las posibles causas que originan cada uno de estos, por medio de las siguientes metodologías:

2.4.1.5. Diagrama Causas- efecto de la calidad en el servicio

Para estudiar las deficiencias de calidad en el servicio se elaboró un diagrama de causas efecto, que incluyen los problemas encontrados y las consecuencias que estos conllevan:

Figura 27. Diagrama de causas efecto sobre el déficit de calidad



Fuente: elaboración propia.

En el diagrama causa y efecto anterior se pueden observar los principales focos de problemas que afectan directamente el desarrollo de actividades, considerando como más importantes los que se enlistan a continuación:

- Falta de capacitación del personal: dentro del hotel nunca se han invertido los recursos en brindar algún tipo de capacitación al personal, provocando que los usuarios se quejen del mal servicio al cliente que se les brinda, así como el incumplimiento en la solución de sus necesidades al momento que el personal es incapaz de realizar lo que se les solicita argumentado que no lo pueden realizar porque no saben cómo.

Al no contar con un programa de capacitación el personal no puede ampliar sus conocimientos, no muestra algún desarrollo dentro de su puesto de trabajo al verse frustrado su deseo individual de superación y ofrece una mala imagen del hotel.

- Primer contacto con el huésped deficiente: considerando que solo se dispone de los primeros 30 segundos para atraer la atención de los visitantes, según la mayoría de las opiniones de los huéspedes se encontró que el primer contacto con el usuario fue deficiente, se les trato mal, frecuentemente los usuarios se retiran con una mala imagen del hotel ya que el personal no muestra interés hasta que se encuentra convencido que el usuario si tomara el servicio.
- Mala ejecución de procesos: el personal operativo realiza de manera equivocada los procesos, en ocasiones porque desconoce la manera correcta de realizarlos y en otras porque el personal busca obviar pasos que no considera necesarios al no tener ningún tipo de supervisión, lo que provoca demoras al momento de entregar habitaciones, para el caso de camareras, demoras en el arranque de eventos, para el caso de personal de limpieza y montaje, procesos deficientes, considerando los que se realizan en limpieza como los mas deficientes, así como perdidas en el momento de volver a realizar los diferentes procesos.

2.4.1.6. Análisis cinco ¿Por qué?

Por medio de la técnica cinco ¿por qué?, se realizó un análisis con el fin de conocer la causa raíz que ocasiona la mala calidad en el servicio brindado. Mostrando dicho análisis en la tabla IV:

Tabla IV: **Análisis Cinco ¿Por qué?**

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA: USUARIOS INSATISFECHOS CON LOS SERVICIOS DEL HOTEL	
Porque	El personal no cumple con las expectativas de los usuarios
Porque	Los procesos son realizados inadecuadamente
Porque	Faltan mecanismos de control en el servicio al cliente
Porque	No existen procedimientos establecidos para ejecutar las tareas
Porque	Faltan medidas de calidad en la administración
CAUSA :	LA ADMINISTRACIÓN NO APLICA MEDIDAS EFICACES DE CALIDAD

Fuente: elaboración propia.

Se obtiene a partir del análisis anterior un resultado que muestra que la causa del problema se produce desde la administración del hotel, al no aplicar medidas eficaces encargadas de mantener el nivel óptimo de calidad, generando graves problemas entre los departamentos, ya que no se puede culpar únicamente a los trabajadores al ofrecer un mal servicio al cliente si sus directores no muestran interés en aplicar una mejora continua.

2.4.2. Medidas para aseguramiento de la calidad

Se establecen medidas para el aseguramiento de la calidad, como una propuesta para la solución de los problemas que fueron estudiados en las páginas anteriores, considerando que para el logro de la completa satisfacción de los huéspedes y clientes, la calidad es responsabilidad tanto de la

administración como de la nueva estructura organizacional, aplicando medidas que consisten en ofrecer una guía para garantizar la calidad en el servicio.

2.4.2.1. Implementación de la política de la calidad y Compromiso empresarial

En busca del cumplimiento de las expectativas del huésped, como primer medida en el aseguramiento de la calidad, se creó una política de calidad capaz de comprometer al empleado con las metas y objetivos del hotel así como un compromiso empresarial que como su nombre lo indica comprometerá a la dirección del hotel con el personal.

Política de calidad:

En el Hotel Royal Palace nos dedicamos a brindar productos y servicios de la más alta calidad, buscando la completa satisfacción y confort de nuestros clientes, manteniéndonos en una posición de liderazgo en el sector, mediante la mejora continua de nuestros procesos y nuestro nivel de calidad en las instalaciones.

Compromiso empresarial:

Mantener un ambiente apropiado para que todos y cada uno de nosotros como empresa nos sintamos satisfechos con el trabajo que realizamos, para obtener nuestro bienestar y el de nuestros clientes. Capacitando más a las personas disponibles y realizando actividades que eleven el nivel de calidad, logrando alcanzar siempre el máximo nivel de excelencia, antes de colocar personal más calificado.

2.4.2.2. Factores claves del éxito

Para brindar un servicio con el cual el huésped se encuentre satisfecho, el personal deberá inicialmente conocer que elementos le permiten al hotel distinguirse de la competencia, utilizándolos como estrategia para sobresalir en el mercado, siendo estos elementos, los factores claves del éxito.

Se enlistan los principales factores claves del éxito para Hotel Royal Palace, siendo éstos los que asegurarán una posición superior del hotel, haciéndolo diferente y único:

- El Hotel Royal Palace es quien lidera la zona por ser el único hotel 4 estrellas;
- Localización: el hotel tiene una excelente ubicación, ya que se encuentra en una de las principales avenidas del centro histórico del país, siendo esta un área comercial;
- Trayectoria: dispone de una gran trayectoria por ser un edificio dedicado al servicio de hospedaje desde 1948, operando bajo el nombre de hotel royal palace desde hace 14 años, por lo cual dispone de prestigio y un gran reconocimiento;
- Deseo de crecimiento del personal: el personal busca crecer individualmente para mejorar su capacidad y ampliar su conocimiento;
- Desarrollo de estrategias de mercado: actualmente el hotel implementa nuevas estrategias de mercado, con el fin de ampliar la cartera de clientes, e iniciar nuevos proyecto en pro del crecimiento del hotel;
- Instalaciones físicas cómodas: se dispone de amplias y cómodas instalaciones lo que asegurar el confort y satisfacción del huésped;
- Publicidad visualmente atractiva: la publicidad que brinda el hotel es considerada como atractiva;

- Seguridad y confianza en el personal: los huéspedes al momento de tratar con el personal se sienten confiados y en la plena seguridad que tratan con personas honradas;
- Lealtad de los usuarios: los usuarios son leales a los servicios del hotel, prefiriéndolo antes que a la competencia.

2.4.2.3. Estandarización de operaciones por medio de instructivos

Con el fin de desempeñar las actividades satisfactoriamente, se estandarizarán las operaciones de las áreas que se ven mayormente afectadas, a partir del análisis de causa realizado en los puntos; 2.4.1.4.1 y 2.4.1.4.2; de manera que, cada actividad que sea realizada se convierta en una norma que debe cumplir el personal encargado del proceso. Los instructivos para los diferentes departamentos fueron desarrollados de la siguiente manera:

- División de habitaciones

La primera deficiencia a solucionar es la mala ejecución de los procesos realizados por los encargados de limpieza, incluyendo personal de lavandería y camareras, ya que se observó una cantidad considerable de inconformidades en los usuarios en el área del ama de llaves.

ÁREA DE AMA DE LLAVES CAMARERAS, RECARGADOS DE LAVANDERÍA Y LIMPIEZA	INSTRUCTIVOS HOTEL ROYAL PALACE	
	FECHA DE EMISIÓN Año 2009	No. DE EDICIÓN 001
<u>INSTRUCTIVOS PARA EL ÁREA DE AMA DE LLAVES</u>		
Para asegurar un buen funcionamiento del área se creó este documento de		

normas de comportamiento por lo que se debe regir con base en:

1. Durante la realización del trabajo debe evitar todo tipo de ruidos, tendiendo un cuidado minucioso en las primeras horas de la mañana procurando un buen descanso hacia los huéspedes. Tomando en cuenta que no se debe dar golpes con la aspiradora;
2. Al iniciar el proceso se debe colocar el carro de limpieza en la puerta de la habitación, deberá ser controlado en todo momento por la camarera y nunca debe ser abandonado en el pasillo para evitar robos;
3. No debe dejar ante ninguna situación cubetas, aspiradores o cualquier tipo de útiles de limpieza, estas pueden provocar accidentes o dificultar el paso;
4. Mantener el respeto entre los compañeros de trabajo, evitando acciones poco profesionales, y no perjudicar el trabajo de los compañeros;
5. Evitar todo tipo de desperdicios en el material utilizado así como, ahorro de agua y energía eléctrica en las habitaciones.
6. Reciclar los desechos de las habitaciones de la siguiente manera: orgánico / papel / latas / vidrios / cartón.

**INSTRUCTIVO
LIMPIEZA DE HABITACIONES
PR-DH-001**

Fecha de emisión: 11/11/09

No. de edición: 001

Área: Ama de llaves

1. Propósito: establecer paso a paso las actividades para la limpieza rutinaria y profunda en las habitaciones, garantizando la satisfacción del cliente durante su estadía, ofreciéndole una habitación limpia y confortable.

2. Alcance: este instructivo se aplica a todas las habitaciones de los cuatro niveles del hotel incluyendo baños, gradas y alrededores.
3. Frecuencia:
 - Para las habitaciones ocupadas una vez por día.
 - En el caso de las habitaciones vacantes el procedimiento es realizado dejando un día intermedio.
4. Políticas del hotel
 - Se debe realizar una vez el huésped se encuentre fuera de la habitación.
 - La limpieza de cada habitación debe ser realizada en un tiempo estándar de 30 minutos.
 - Cumplir con lo reglamentado dentro del boletín de hábitos personales
5. Desarrollo
 - En habitaciones:
 - Se designará por parte del ama de llaves la cantidad de habitaciones y el nivel en el que se les realizará la limpieza;
 - En cada habitación; correr cortinas y abrir ventanas;
 - Verificar las luces y apagar las que no se utilicen;
 - Cambiar sábanas y hacer camas;
 - Verificar y reportar objetos olvidados en: gavetas, debajo de la cama, closet;
 - Realizar el orden a la habitación;
 - Sacudir la habitación, en el siguiente orden;
 - Comenzar por la puerta, mover muebles, limpiar lámparas, cuadros y por último la entrada de la habitación;
 - Limpiar el closet: sacudir tubo, colocar dos bolsas y lista de

- lavandería, verificar la disponibilidad de 8 cerchas en su interior;
- Limpiar vidrios, espejos y zócalos;
- Colocar ambiental en toda la habitación y cerrar las cortinas;
- Equipar la habitación:
 - Libreta
 - Fósforos
 - Lápiz
 - 2 sobres
 - Hojas
 - Fólder
- Baños de habitaciones:
 - Retirar las pertenencias del huésped;
 - Colocar desinfectante en los servicios sanitarios;
 - Lavar y secar: lavamanos, puerta de la ducha, cortinas, llaves, inodoro;
 - Equipar el baño:
 - Toallas de baño y 2 toallas de mano
 - Toalla alfombra
 - Porta vasos
 - Jabones
 - Shampoo
 - Acondicionador
 - Vasos
 - Realiza la cortesía en el papel de baño
 - Colocar las pertenencias del huésped que retiró donde las encontró
- Aspirar las habitaciones que tengan alfombra
- Trapear piso para las habitaciones que tienen piso y reportar a la

supervisora en caso se deba lavar

- La ropa para el servicio de lavandería se deberá llenar el formulario específico haciendo los cálculos de la siguiente manera:
- Colocar el precio de cada prenda en dólares (\$) en la columna de lado derecho
- Realizar la suma de los precios en dólares (\$) colocando el total.
- Realizar la multiplicación del valor total en dólares por el cambio del día en recepción y colocarlo en la casilla de sub total
- Multiplicar el valor del subtotal por 0.10 y colocar el resultado en la columna de servicio 10%.
- Realizar la sumatoria de la casilla de subtotal y servicio 10% y este resultado multiplicarlo por 0.12 colocándolo en la casilla de iva 12%
- Realizar la suma de las 3 casillas anteriores y colocar el resultado en la casilla total
- Llenar el codo que se encuentra en la parte inferior del formulario colocando el nombre del huésped y el número de la habitación
- Bloquear la habitación si se encuentra algún desperfecto y llenar la orden para reportarla a mantenimiento
- Extraer la basura y colocar una bolsa nueva
- Retirar blancos sucios y colocarlos fuera de la habitación junto con la charola de *room service*, colocarla en el elevador de servicio
- Reportar a ama de llaves que la habitación está limpia
- Anotar los resultados en el registro de inspección FO-001

6. Toma de decisión de acuerdo a los resultados de las verificaciones

Se llevarán a cabo las acciones correctivas que indique el ama de llaves en los casos que se crea conveniente.

7. Responsables

- Gerente general: facilitar la realización del proceso y supervisar las acciones correctivas en los casos que se considere necesario así como indicar cambios;
- Ama de llaves: supervisar las actividades de las camareras e indicar las acciones correctivas que deben realizar o la repetición de todo el proceso de limpieza;
- Camareras: realizar todas las actividades indicadas en este documento.

INSTRUCTIVO LIMPIEZA DE HABITACIONES TURNO II PR-DH-002

Fecha de emisión: 11/11/09

No. de edición: 001

Área: Ama de llaves

1. Propósito

Establecer paso a paso las actividades de la camarera nocturna definiendo las obligaciones que debe cumplir durante su turno de trabajo.

2. Alcance

Este se aplica a todas las habitaciones de los cuatro niveles del hotel incluyendo baños, gradas y alrededores

3. Frecuencia

- Para las habitaciones ocupadas una vez por día
- En el caso de las habitaciones vacantes el procedimiento es realizado dejando un día intermedio.

4. Políticas del hotel:

- El procedimiento debe realizarse una vez el huésped se encuentre fuera de la habitación.
- La limpieza de cada habitación debe ser realizada en un tiempo estándar de 30 minutos.
- Cumplir con lo reglamentado dentro del boletín de hábitos personales, aseo personal, lavado de manos, y uniforme

5. Desarrollo

- Realizar la limpieza en la habitación después de las 17:00 hrs, en los casos que se ha retirado el huésped según procedimiento de limpieza en habitaciones PR-001
- Recibir la ropa para el servicio de lavandería y llenar el formulario específico haciendo los cálculos de la siguiente manera:
 - Colocar el precio de cada prenda en dólares (\$) en la columna de lado derecho
 - Realizar la suma de precios en dólares (\$) colocando el total
 - Realizar la multiplicación del valor total en dólares por el cambio del día en recepción y colocarlo en sub total
 - Multiplicar el valor del subtotal por 0.10 y colocar el resultado en la columna de servicio 10%
 - Realizar la sumatoria de la casilla de subtotal y servicio 10% y este resultado multiplicarlo por 0.12 colocándolo en la casilla de IVA 12%
 - Por último llenar la boleta que se encuentra en la parte inferior del formulario colocando el nombre del huésped y el número de la habitación
 - Realizar la suma de las 3 casillas anteriores y colocar el resultado en la casilla Total

- Preparar uniformes para lavar
 - Sacar mantelería o blancos pendientes de terminar
 - Planchar ropa de huéspedes en los casos especiales que el huésped lo solicite
 - Subir la ropa del huésped a las 18: 00 hrs en los casos de habitaciones con crédito, en los demás llevar la ropa a recepción
 - Elaborar boleta y enviarla a recepción
 - Realizar reporte y cortesía en las habitaciones a partir de las 18:00 hrs
 - Cubrir los turnos de las personas en descanso, vacaciones o falta de una de ellas.
 - Bloquear la habitación si se encuentra algún desperfecto y llenar la orden para reportarla a mantenimiento.
 - Cerrar puerta y reportar a ama de llaves que la habitación está limpia
6. Toma de decisión de acuerdo a los resultados de las verificaciones: se llevaran a cabo las acciones correctivas que indique el ama de llaves en los casos que se crea conveniente.
7. Responsables
- Gerente general: facilitar la realización del proceso y supervisar las acciones correctivas en los casos que se considere necesario así como indicar cambios.
 - Ama de llaves: supervisar las actividades de las camareras e indicar las acciones correctivas que deben realizar o la repetición de todo el proceso de limpieza.
 - Camarera nocturna: realizar todas las actividades indicadas en este documento

INSTRUCTIVO
LIMPIEZA DE SALONES
PR-DH-003

Fecha de emisión: 11/11/09

No. de edición: 001

Área: Ama de llaves

1. Propósito: establecer paso a paso las actividades necesarias para realizar el orden y limpieza de los salones del hotel, facilitando el montaje de mobiliario y equipo en las actividades próximas.
2. Alcance se aplica a los salones de los diferentes niveles: Reyes, Monarcas I y II, Emperador, Príncipes I y II, Imperio, así como pasillos correspondientes a los salones, baños de caballeros y damas de salones, baño de caballeros del sótano,
3. Referencias Atribuciones y responsabilidades del puesto de encargado de limpieza
4. Frecuencia
 - Este procedimiento debe ser realizado inmediatamente haya finalizado la actividad correspondiente de cada salón
 - Cada 15 días se procede con el lavado de salones completos
5. Políticas del hotel:
 - Cumplir con lo reglamentado dentro del boletín de hábitos personales, aseo personal, lavado de manos, y uniforme
6. Desarrollo
 - Realizar la limpieza de lobby después de las 14:00 cuando sea necesario

- Cambiar la bolsa de los ceniceros una vez cada día
- Realizar la limpieza en el restaurante a las 21:00 hrs siempre que no esté algún huésped dentro del mismo
- Colocar agua pura en las hieleras de los diferentes niveles del hotel
- Lavar con abundante agua y jabón el parqueo así como procurar su orden
- Realizar la limpieza de pasillos de los salones
- Colaborar con el montaje de mobiliario en los casos que sea requerido
- Limpiar los equipos de audio que son utilizados
- Limpiar una vez cada día las ventanas puertas y salidas de emergencias
- En los salones al terminar un evento:
- Desmontar el mobiliario utilizado en el transcurso de la actividad.
- Aspirar la alfombra correspondiente a cada salón
- Limpiar cuadros, espejos, lámparas
- Barrer y trapear los salones que tienen piso
- Lavar, una vez cada 15 días, los salones completos con la máquina.
- En baños de salones:
- Verificar la disponibilidad de jabón, papel, y colocación de aromatizante previo el inicio de una actividad
- Limpiar baños de damas y caballeros de cada uno de los salones, incluyendo: espejos, servicios sanitarios, lavamanos
- Limpiar paredes pisos y azulejos constantemente
- Extraer la basura y colocar una nueva bolsa en el interior de los basureros antes y después de un evento

7. Responsables

- Gerente general: facilitar la realización del proceso y supervisar las acciones correctivas en los casos que se considere necesario así como indicar cambios.
- Ama de llaves: supervisar las actividades del personal encargado de la limpieza en salones e indicar las acciones correctivas que deben realizar o la repetición de todo el proceso de limpieza.
- Encargado de limpieza: realizar todas las actividades indicadas en este documento y cualquier otra actividad relacionada con su puesto de trabajo que indique el jefe inmediato.

INSTRUCTIVO
LAVANDERÍA
PR-DH-004

Fecha de emisión: 11/11/09

No. de edición: 001

Área: Ama de llaves

1. Propósito: establecer los principios y consideraciones que se deben tener dentro del área de lavandería, para realizar las actividades de lavado, planchado, secado y cosido de la ropa del hotel, así como del servicio de lavandería para huéspedes procurando proporcionar la completa satisfacción del huésped.
2. Alcance: este incluye la ropa de todas las habitaciones del hotel, la ropa de los huéspedes que utilizan el servicio ya sea en habitaciones con crédito o sin crédito, así como mantelería, servilletas, uniformes de cocina y mantenimiento.
3. Frecuencia: deberá ser realizado una vez por día o en los casos especiales en que el huésped requiera el servicio de emergencia.

4. **POLÍTICAS DEL HOTEL:** Cumplir con lo reglamentado dentro del boletín de hábitos personales, aseo personal, lavado de manos, y uniforme.

5. **DESARROLLO**
 - Recibir la ropa del huésped por parte de la camarera para el lavado y planchado
 - Revisar el estado de las prendas, anotando el estado en que fue recibida en la respectiva boleta
 - Informar al huésped si la prenda tiene algún desperfecto antes de prestar el servicio
 - Registrar en el libro de lavado el número de habitaciones, cantidad de prendas, color, y tipo de prendas
 - Iniciar con el proceso de lavandería verificando el estado de la maquinaria previamente y reportar a mantenimiento cuales no están funcionando o si tienen algún desperfecto
 - Limpiar la lavadora, en el interior como en el exterior.
 - Clasificar la ropa en blanca, de color, o ropa que tenga un cuidado especial.
 - Realizar el pesaje de la ropa para lavar y colocar las libras necesarias en 35 libras y 80 libras.
 - Tomar en cuenta que en ningún caso puede mezclar manteles con trapeadores o cualquier otro tipo de ropa.
 - Lavar la ropa de huéspedes
 - Lavar la ropa de cama de las habitaciones
 - Lavar los uniformes y ropa de limpieza en cocina y mantenimiento
 - Lavar mantelería y servilletas de restaurante incluyendo la del servicio de banquetes
 - Retirar los restos de mota que quedan en la secadora

- Planchar la ropa de huéspedes
- Planchar los uniformes y ropa de limpieza en cocina y mantenimiento
- Planchar mantelería y servilletas de restaurante incluyendo la del servicio de banquetes
- Colocar la mantelería lavada y planchada del departamento de banquetes
- Realizar la limpieza del área de lavandería
- Barrer y trapear los sótanos, pasillos y oficinas administrativas
- Realiza la limpieza de los baños de mujeres en sótano
- Asistir las actividades en el área de habitaciones

6. RESPONSABLES

- Gerente general: facilitar la realización del proceso y supervisar las acciones correctivas en los casos que se considere necesario así como indicar cambios.
- Ama de llaves: supervisar las actividades del personal de lavandería e indicar las acciones correctivas que deben realizar.
- Encargada de lavandería: realizar todas las actividades indicadas en este documento

INSTRUCTIVO
LIMPIEZA DEL PRIMER NIVEL
PR-DH-005

Fecha de emisión: 11/11/09

No. de edición: 001

Área: Ama de llaves

1. Propósito: establecer las actividades necesarias para ofrecer a los clientes una imagen agradable proporcionando unas instalaciones completamente limpias.

2. Alcance: es aplicable al primer nivel del hotel incluyendo lobby, recepción pasillos, restaurante y ventas.
3. Frecuencia: debe ser realizado constantemente durante el día.
4. Políticas del hotel:
 - Cumplir con lo reglamentado dentro del boletín de hábitos personales, aseo personal, lavado de manos, y uniforme
 - En los casos que sea necesario deberá cumplir con los turnos de las personas en descanso, vacaciones o inasistencia
5. DESARROLLO
Realizar la limpieza de:
 - *Lobby* y pasillos
 - Restaurante y bar
 - Limpieza de zócalos, televisión del *lobby* y televisión de bar
 - Recepción
 - Baños de hombres y mujeres del *lobby*
 - Oficina de ventas y antigua oficina de ventas
 - Limpieza de gradas alfombradas de los tres niveles
 - Arreglar jardineras
 - Banqueta de la sexta avenida
 - Ceniceros
 - Mesas
 - Sillones de *lobby*
 - Cuadros
 - Puertas y vidrios de las puertas

- Los días lunes debe encargarse de la limpieza en el parqueo
- Una vez al mes realizar el lavado de piso y pulido

6. RESPONSABLES

- Gerente general: facilitar la realización del proceso y supervisar las acciones correctivas en los casos que se considere necesario así como indicar cambios
- Ama de llaves: supervisar las actividades de la persona encargada de la limpieza e indicar las acciones correctivas que deben realizar
- Encargada de limpieza : realizar todas las actividades indicadas en este documento

- Alimentos y bebidas

Como medida preventiva para garantizar las buenas prácticas en la manufactura de alimentos se creó un procedimiento para el personal de cocina

INSTRUCTIVO PERSONAL DEL COCINA PR-DH-006		
Fecha de emisión: 11/11/09	No. de edición: 001	Área: Ama de llaves
<p>1. Propósito: definir normas y estatutos del personal que labora en la cocina del hotel, para evitar contaminar los alimentos de forma directa e indirectamente según las normas de higiene y seguridad alimentaria.</p> <p>2. Alcance: este es aplicable en la cocina, incluyendo: cheff, cocineros, pastelero, meseros, dispensero y cualquier persona que entre a cocina.</p> <p>3. Frecuencia: Deberá realizarse cada vez que entre a cocina</p>		

4. Desarrollo

- Salud: El personal que manifieste enfermedades, síntomas enfermedades, lesiones o heridas, será excluido del área de manipulación de alimentos.
- Es responsabilidad del trabajador reportar:
 - Diarrea, vómitos, náusea o dolor de estómago
 - Fiebre
 - Lesiones de la piel visiblemente infectadas
 - Secreción de oídos, ojos o nariz
 - Gripe, tos o dolor de garganta
 - Las heridas o cortaduras se pueden cubrir
- Es requisito para todo el personal que ingrese a trabajar a cocina, contar con la tarjeta de salud y pulmones.
- Higiene: Todo el personal que labora en cocina debe cumplir con las siguientes normas de higiene:
 - Baño, incluyendo lavado de cabello diariamente antes de iniciar las labores, de lo contrario no puede ingresar
 - El personal masculino debe tener el cabello bien recortado
 - El personal femenino debe mantener recogido el cabello
 - Debe utilizar ropa limpia (ropa de calle, uniforme y ropa protectora en buen estado)
 - Mantener limpias y recortadas las uñas y libres de esmalte
 - No utilizar perfume.
 - Lavarse las manos antes de ingresar al área y después de realizar cualquier actividad que las contamine Método de lavado de manos:
 - Mojarse las manos hasta los codos
 - Aplicar jabón líquido

- Desaguar las manos con suficiente agua
 - Secar las manos con toalla de papel desechable
 - Cerrar la llave del grifo con la toalla de papel
 - Descartar la toalla de papel en el basurero
 - A todo el personal nuevo se le capacitará en buenas prácticas de manufactura y se incluirá en el programa de capacitación continua
5. RESPONSABLES
- Gerente general: facilitar la realización del proceso y supervisar las acciones correctivas en los casos que se considere necesario así como indicar cambios.
 - *Cheff*: supervisar las actividades del personal de cocina e indicar las acciones correctivas que deben realizar.
 - Personal de cocina: realizar todas las actividades indicadas en este documento

- Servicios generales:

Debido al cuidado minucioso que se debe tener con cualquier tipo de plagas se establecen actividades que eviten cualquier tipo de problema relacionado con estas.

INSTRUCTIVO CONTROL DE PLAGAS PR-DH-007		
Fecha de emisión: 11/11/09	No. de edición: 001	Área: Ama de llaves
1. Propósito adoptar medidas preventivas o de control y en caso de ser necesario, medidas correctoras o de lucha (mediante procedimientos físicos, químicos y biológicos) para evitar la proliferación de animales		

indeseables (insectos y roedores) en las instalaciones del hotel.

2. Alcance: Este abarca todas las instalaciones del hotel, incluyendo parqueos y área de contabilidad.
3. Frecuencia: Realizar una vez por semana las actividades de rutina y las actividades correctivas por la empresa fumigadora según indique la misma.
4. **DESARROLLO**
 - Coordinar con la empresa fumigadora el día en que realizaran la aplicación de de los procedimientos físicos, químicos y biológicos que se realizaran
 - Sellar las posibles vías de acceso (grietas, agujeros, en paredes techos y suelos) y los lugares de anidamiento con medios físicos.
 - Revisar que las puertas de acceso no tengan huecos por donde puedan acceder insectos o roedores
 - Colocar desagües a los dispositivos adecuados (sifones y rejillas) que eviten el acceso de roedores, cucarachas y que estén en adecuado estado
 - Evitar focos de contaminación en las instalaciones, tanto en su interior por acumulación de desechos (eliminación diaria de residuos) como en el exterior de las instalaciones (eliminación de residuos y malas hierbas exteriores)
 - Inspeccionar exhaustivamente el estado de los materiales auxiliares (envases y embalajes) a su recepción, comprobando la ausencia de envases rotos (por roeduras), envases con huevos de insectos
 - Mantener en óptimas condiciones higiénico sanitarias, mediante un programa adecuado de limpieza, desinfección y buenas prácticas

de manufactura (BPM).

- No colocar productos directamente en el suelo

5. RESPONSABLES

- Gerente general: facilitar la realización del proceso y supervisar las acciones correctivas en los casos que se considere necesario así como indicar cambios.
- Jefe de mantenimiento: supervisar las actividades realizadas por la empresa fumigadora y realizar las actividades preventivas para evitar la proliferación de plagas.

2.4.2.4. Formatos de inspección para el control de Operaciones

La inspección en el hotel se implementó como un medio para recabar información que será utilizada para descubrir y corregir errores, mejorando el nivel de calidad al garantizar que los procesos se mantengan bajo control y ninguno de ellos cause inconformidades en los usuarios.

Los beneficios que aporta la correcta inspección se pueden observar de manera significativa, ya que funcionan como una herramienta complementaria en la estandarización de operaciones realizada en el punto 2.4.1.5.3. La elaboración de formatos de inspección en respuesta a las necesidades de control en el hotel se realizó de la siguiente manera:

Figura 28. Formato de inspección FO-DH-001 de limpieza en habitaciones

INSPECCION DE LIMPIEZA EN HABITACIONES FO-DH-001					
FECHA:		HORA:		HABITACION	
HABITACIONES:					
Cortinas y ventanas abiertas		Cortesía en el papel de baño y kleenex			
Apagado de luces		Colocación de ambiental			
Colocación de blancos limpios		Alfombra aspirada			
Objetos olvidados reportados		Bolsa nueva de basura			
Desperfectos reportados		Aplicación de desinfectante			
Orden en la habitación		Vidrios y espejos limpios			
Habitación totalmente equipada:				OBSERVACIONES:	
1 libreta		Hojas			
1 Lápiz		Folder			
2 sobres		fósforos			
EN EL BAÑO					
Puerta de ducha limpia					
Lavamanos e inodoro limpios					
Baño totalmente equipado con:					
2 toallas d baño		2 toallas de mano			
1 toalla alfombra		2 porta vasos			
2 jabones		Shampoo			
2 acondicionador		2 vasos			
VERIFICACION DEL PROCESO:					

Fuente: elaboración propia.

Figura 29. Formato de inspección FO-DH-002 para control de lavandería



**SERVICIO DE LAVANDERIA
LAUNDRY SERVICE**

Nombre del huésped
Name _____

No. de habitación Fecha
Room number Date

PIEZAS PIECES	LISTA LIST	PLANCHADO PRESS	PRECIO PRICE	CANTIDAD AMOUNT
	Camisa-shirt			
	Camiseta-undershirt			
	Calzoncillo/drawers			
	Calosines/socks			
	pañuelo-handkerchief			
	Pijama-pijama			
	Pantalones-pants			
	Blusa-blouse			
	Fondo-slip			
	Camisón-nigth gown			
	Brassiere-brassiere			
	Pantaleta-panties			
	Falda-skirt			
	Traje			
	Suéter-sweater			
	Varios-others			

COPIA HUESPED:
NO HAY SERVICIO LOS DOMINGO Y DIAS FESTIVOS
NO SERVICE ON SUNDAY AND HOLIDAYS

Subtotal	
Servicio 10% service	
IVA 15% Sales Tax	
Total	

Fuente: elaboración propia.

Figura 30. Formato de inspección FO-DH-003 para el control de limpieza de mantelería

CONTROL DE MANTELERIA DE BANQUETES Y RESTAURANTE
FO-DH-003

ARTÍCULO	CANTIDAD	COLOR
Manteles	_____	_____
Cubre manteles	_____	_____
Servilletas	_____	_____
Otros	_____	_____

Entregado _____ Recibido _____ Fecha _____

Recibido _____ Entregado _____ Fecha _____

Observaciones: _____

Fuente: elaboración propia.

Figura 31. **Formato de inspección FO-DH-004 para el control de limpieza general en el edificio**

FORMATO DE INSPECCIÓN DE LIMPIEZA GENERAL FO-DH-004		
FECHA _____		HORA _____
AREA	RESPONSABLE DEL PROCESO	OBSERVACIONES
LIMPIEZA RUTINARIA		
Lámparas		
Paredes		
Fuertas		
Alrededores		
Colocación de extractor de olores		
Aspiración de alfombras		
Aromatizantes		
Elevadores		
LIMPIEZA PROFUNDA		
Pisos		
Lavamanos		
Espesjos		
Servicios Sanitarios		
Utensilios del proceso (lavado y desinfectado)		
VERIFICACION DEL PROCESO: _____		

Fuente: elaboración propia.

Figura 32. **Formato de inspección FO-DH-005 para el control de limpieza en baños**

ESTE BAÑO DEBERÁ PERMANECER LIMPIO Y ORDENADO, PARA LO CUAL SE REALIZAN REVISIONES PERIÓDICAS			
 Royal Palace			
FECHA _____			
Hora	Nombre	Firma	Observaciones
7:00			
8:30			
10:00			
11:30			
13:00			
14:30			
16:00			
17:30			
19:00			
20:30			
VERIFICACION DEL PROCESO: _____			
Si usted detecta alguna anomalía en estas instalaciones sírvase reportarla			

Fuente: elaboración propia.

- Los usuarios satisfechos por medio de recomendaciones, son la mejor fuente, para tener acceso a nuevos clientes;
- Se proyecta una mejor imagen del hotel y sus servicios;
- Las ventas tendrán un incremento.

Las actividades que forman parte del servicio postventa se enlistan a continuación:

- Comprobación de la entrega: deberá ser realizada con la finalidad de asegurar que el servicio haya sido entregado en la hora que fue establecido, si se presentó una situación irregular o inesperada en la entrega, puede ser realizada por medio de una llamada telefónica, haciéndole ver que cualquier sugerencia o queja será trasladada a el jefe inmediato y se tomaran las medidas necesarias para corregir cualquier tipo de inconveniente.
- Comprobación de la instalación: para supervisar o examinar la instalación, cada vez que se crea conveniente se deberá realizar una visita personal inmediata luego de la entrega, facilitando la toma de decisiones para solucionar cualquier situación no esperada, mostrando al usuario que se le brinda un trato especial.
- Agradecimientos cordiales y sinceros: para brindar un servicio que supere las expectativas de los usuarios, se deben cuidar al mínimo todos los detalles por lo que inmediatamente sea cerrada una venta, la ejecutiva deberá trasladar expresiones de agradecimiento.
- Evaluación de servicios: al concluir el servicio brindado por el hotel con la finalidad de corregir y prevenir errores, se solicita que por medio de

cuestionarios sea evaluado el servicio, utilizando como base los cuestionarios mostrados, los cuales pueden ser completados haciendo una llamada telefónica, enviando un correo electrónico o personalmente, según se crea conveniente.

Figura 34. Evaluación al servicio post venta de hospedaje

HOTEL ROVAL PALACE					
ESTIMADO HUESPEDE: Para brindarle el mejor servicio y el trato que usted se merece nos interesa conocer su opinión y como nos califica, le agradeceríamos que por favor preste un momento a completar la encuesta.					
		EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
La habitación se ve, y huele a limpio y fresco Blancos limpios y cómodos Comodidad en el colchón Servicios de camareras durante su estadía Satisfacción general del HOTEL ROVAL PALACE					
		SI		NO	
¿Regresaría al hotel? ¿Tuvo o algún problema con un producto o servicio del hotel durante su estadía? En caso afirmativo: ¿lo informó al personal? ¿se solución de forma satisfactoria? ¿Cuál fue la naturaleza del problema?					
Nombre:		No. De teléfono:			
Fecha de su estadía:		Habitación:			

Fuente: elaboración propia.

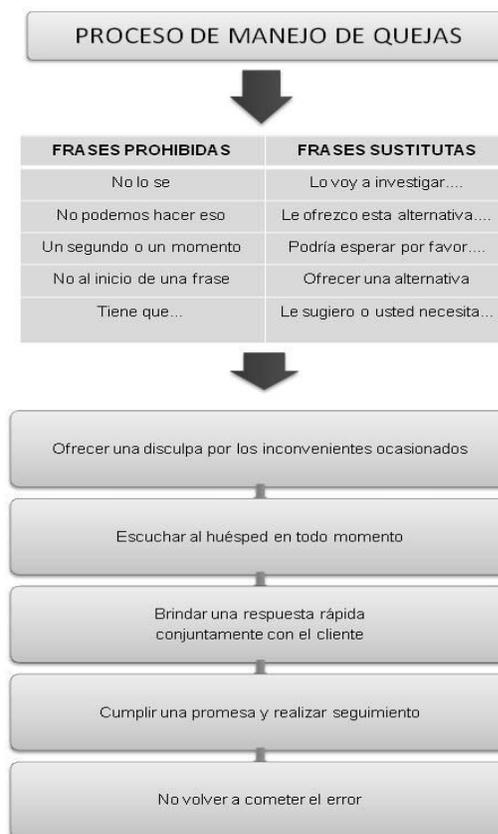
Figura 35. Evaluación al servicio postventa de restaurante

SERVICIO: <u>Restaurante</u>					
EVALUACION AL SERVICIO					
ESTIMADO CLIENTE: Para brindarle el mejor servicio y el trato que usted se merece nos interesa conocer su opinión y como nos califica, le agradeceríamos que por favor preste un momento a completar la encuesta.					
NIVEL DE SERVICIO		EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Presentación de los alimentos					
Habilidad de los meseros					
Amabilidad y Atención de los meseros					
Limpieza de baños y alrededores					
Calidad en el servicio					
¿Recomendaría el Restaurante a un amigo? SI _____ NO _____					
Por favor escriban sus recomendaciones: _____ _____ _____					
POR SU TIEMPO Y COLABORACION, MUCHAS GRACIAS					

Fuente: elaboración propia.

- Manejo de quejas: éstas proporcionan una fuente de ideas al ser un proceso sistemático que recopila y analiza la información obtenida de cada una de ellos, para mejorar los productos y procesos en forma eficaz, por lo que se deben seguir los siguientes pasos:

Figura 36. **Proceso de manejo de quejas**



Fuente: elaboración propia.

2.4.2.6. **Programas de mantenimiento**

Se establece un programa de mantenimiento con la finalidad de asegurar y conservar el funcionamiento de las instalaciones eléctricas, hidráulicas y físicas del hotel, detectando y corrigiendo las fallas que surjan por diseño,

defectos constructivos o por el simple uso de la infraestructura o equipamiento, en base a los siguientes aspectos generales:

Mantenimiento preventivo: se aplica al sistema de instalaciones hidráulicas y gas, eléctricas, busca anticiparse a la falla y evitar reparaciones urgentes que ocasionan pérdidas económicas y operativas al hotel así como molestias al huésped. Generalmente se programan tres tipos de acciones:

- Inspección: debe efectuarse de la siguiente forma:
 - Ocular: se detectan las fallas que se encuentran a la vista: corrosión, desgaste.
 - Sensible al olfato: en este caso, pueden percibirse fugas de gas, elementos a punto de quemarse.
 - Sensibles al tacto: se advierten vibraciones, humedades, temperaturas.

- Servicio: es el conjunto de acciones periódicas programadas para que el sistema funcione correctamente. Los servicios más comunes que requieren tareas de mantenimiento son ascensores, limpieza de tanques, equipos informáticos y tecnológicos.

- Corrección y reparación: es el conjunto de acciones implementadas ante desperfectos, desgastes por paso del tiempo y emergencias para que el sistema funcione correctamente.

Mantenimiento correctivo: consiste en el conjunto de actividades destinadas a corregir desperfectos o fallas en el momento en que se presentan. Se debe utilizar lo menos posible, pues resulta generalmente más caro que el

mantenimiento preventivo, ya que las reparaciones son más costosas, consumen más tiempo y además ocasionan molestias al huésped.

Se debe realizar básicamente, relacionando todo aquello (instalaciones, edificios) que ha de estar bajo la vigilancia y control de servicios, determinando sobre que elementos concretos se aplicarán revisiones como la periodicidad de las mismas. Para realizar el mantenimiento correctivo se pueden utilizar: recursos propios o recursos ajenos tomando en cuenta factores como: ubicación del hotel, talleres próximos, confianza en estos talleres y costos que representan.

Si se realiza el mantenimiento con recursos propios o externos se debe controlar y exigir calidad a la persona de encargada de evaluar si lo que se hace está bien.

Sistema operativo de mantenimiento: para un óptimo funcionamiento del establecimiento hotelero, el departamento de servicios generales debe contar con un conjunto de programas que incluyan:

- Localización: la ubicación del hotel define la vida útil del equipo e instalaciones y la frecuencia del mantenimiento, ya que, por ejemplo, un hotel ubicado sobre la playa exige de un mantenimiento más frecuente que uno localizado en el área urbana.
- Solicitud de mantenimiento: es un formulario que permite proporcionar un servicio de mantenimiento eficiente y tiende a eliminar las quejas de los huéspedes.
- Bloqueo de áreas o habitaciones: en la mayoría de los hoteles, cuando la ocupación es baja, se realiza un bloqueo de una determinada área o un determinado número de habitaciones para darles el mantenimiento

necesario, lo que resulta indispensable para revisar equipos, instalaciones en general y para verificar la calidad del trabajo del personal.

- Limpieza: el departamento de limpieza tiene por función mantener además de limpias, atractivas las habitaciones así como áreas públicas del establecimiento, además de conservar en las mismas condiciones el equipo y las instalaciones.

Tipos de control: al departamento de servicios generales corresponden los siguientes tipos de control:

- Control de calidad de las instalaciones: en este caso, se entiende por calidad el grado en que un producto queda instalado correctamente de este modo se evitaban molestias a los usuarios.
- Control de los procesos: esta verificación consiste en asegurar la calidad de la instalación a partir que se disponga de los equipos y materiales necesarios hasta que la obra o instalaciones se pongan en marcha.
- Control del producto: Incluye todas las medidas requeridas para que el usuario obtenga amplia satisfacción al utilizar determinado producto o equipo instalado.

2.4.2.6.1. Instalaciones eléctricas

Recomendaciones en el uso de la electricidad

- Previo al uso de un aparato o instalación eléctrica, verifique que esté en buen estado.
- No cambiar lámparas sin desconectar el artefacto o sin cortar la electricidad desde el tablero.
- Al cambiar las lámparas, se debe tomar en cuenta que existen de bajo consumo.

- No desconectar tirando del cable, tomar firmemente de la ficha y tirar, evitando tocar con los dedos las patas de la misma. Evitar utilizar adaptadores, readaptar su instalación a las normas.
- Si se desconoce qué pasa, se debe recurrir a un electricista profesional.
- No intentar reparar un equipo o instalación en caso de desperfecto. Solamente lo deben hacer los electricistas calificados.
- Si de un artefacto emana humo, se percibe una sensación de hormigueo al tocarlo con la mano y/o aparecen chispas; desenchufar de inmediato y se deberá revisar por el técnico electricista.

Iluminación de áreas: el auxiliar operador de turno será el responsable de verificar el correcto funcionamiento de la iluminación exterior e interior en todas las áreas del hotel.

Algunas de estas áreas pueden ser:

- Habitaciones y pasillos
- Sanitarios
- Cocina
- Bar/restaurante y *lobby*
- Zonas aledañas, estacionamientos y áreas de servicio

El personal de servicios es el responsable del uso adecuado a la energía eléctrica con respecto al tiempo de encendido de las lámparas y aparatos eléctricos, ya que éstas son causa de gastos innecesarios dentro del hotel.

Por lo que se debe evitar:

- Luminarias encendidas en salones y habitaciones desocupadas;
- Luminarias encendidas durante el día en circulaciones y áreas públicas y espacios abiertos;

luces, lámparas, tomacorrientes, ventiladores, aires acondicionados y demás aparatos eléctricos que se encuentran localizados dentro de las instalaciones.

El personal de servicios al realizar el análisis y detectar una falla debe hacer una solicitud de mantenimiento para corregir la falla y así poder proceder a darle seguimiento a la falla y su corrección. Dicha solicitud se muestra a continuación:

Figura 38. **Solicitud de mantenimiento**

	FORMATO PARA SOLICITUD DE MANTENIMIENTO DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO	No.
	HOTEL ROYAL PALACE DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES	

SOLICITUD DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO

Recursos Materiales	
Mantenimiento de equipo	
Reparaciones	

Área solicitante:

Nombre y firma del solicitante

Fecha de elaboración:

Descripción del servicio solicitado o falla a reparar:

Recibido y supervisado por:

Fuente: elaboración propia.

- Programa semestral de visitas de inspección

Tabla V. **Programa semestral de inspección visual en las instalaciones eléctricas**

ÁREAS A INSPECCIONAR: EQUIPO, INSTALACIONES, ASCENSORES Y EDIFICIO												
ÁREAS	NÚMERO DE SEMANA											
	1	4	8	10	12	14	17	19	21	23	24	26
Oficina ventas Caja central												
Planta eléctrica												
Ascensores												
Bombas y calentadores												
Bar /Restaurante												
Salones												
Estufas, hornos y refrigeradores												
Toma corrientes y focos												
Aires acondicionados												

Fuente: elaboración propia.

2.4.2.6.1.1. Instalaciones hidráulicas

Garantizar el fluido de agua potable dentro de las instalaciones del hotel, es uno de los factores fundamentales del mantenimiento dentro del hotel, para que el huésped se encuentre en un ambiente limpio y agradable.

La instalación hidráulica se encarga de alimentar y distribuir agua dentro del edificio, de manera que llegue en cantidad y presión adecuada a todas las zonas para garantizar la calidad del fluido de agua.

La instalación hidráulica que se utiliza en este caso está compuesta por, una red municipal (es el servicio que brinda la empresa municipal de agua), llave principal (se encuentra antes de la red de fluido interna del hotel y sirve para cortar el suministro), toma domiciliaria (medidor de agua o contador que indica la cantidad de agua que se consume dentro de las instalaciones). Red de alimentación, llave flotador, cisterna, tubo de succión, bomba de agua red de alimentación, tinaco, válvula de compuerta, red alimentación principal, redes de alimentación secundaria.

Tareas del programa de mantenimiento

Como tarea primordial del departamento de servicios es garantizar el fluido de agua dentro de las instalaciones ya que es de suma importancia para poder brindar un servicio de calidad a los huéspedes. Las tareas principales que debe realizar el personal de servicios son:

- Verificar niveles del depósito
- Mantenimiento a las cisternas
- Potabilidad del agua
- Revisar el sistema de tuberías
- Verificar si existen fugas de agua en sanitarios por fallas en válvulas y juntas.
- Verificar el estado de los grifos y duchas dentro de los baños.
- Crear conciencia dentro de los trabajadores acerca del desperdicio de agua.

Cualquier anomalía encontrada dentro de esos aspectos, debe ser reportada con el supervisor encargado y llenar la respectiva solicitud de mantenimiento o reposición de algún elemento.

Tabla. VI. **Programación de mantenimiento para las instalaciones hidráulicas**

PROGRAMA DE MANTENIMIENTO INSTALACIONES HIDRÁULICAS																
ÁREAS	NÚMERO DE SEMANA															
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32
Nivel de deposito																
Mantenimiento a la cisterna 1																
Mantenimiento a la cisterna 2																
Potabilidad del agua																
Limpieza de planta y local																
Sistema de tuberías																
Revisar fugas de agua																
Cambio de filtros de agua																

Fuente: elaboración propia.

2.4.2.6.2. Instalaciones físicas

EL Hotel Royal Palace lo constituye un edificio rectangular, con una fachada tipo colonial, dividido en 4 plantas, dos de ellas poseen cielos falsos, y pisos alfombrados, el resto posee piso cerámico, cada una de estas plantas está conformada por salones para eventos, habitaciones y servicios sanitarios, que todo el tiempo debe de brindar una excelente imagen y funcionamiento en su totalidad, es por eso que el personal de servicios debe constatar

periódicamente el estado de la conservación de los elementos constitutivos de las instalaciones y fachadas así determinar la existencia de eventuales deficiencias. El departamento de servicios es el encargado de realizar operativos que permitan aumentar la eficacia del funcionamiento del hotel, así como la evaluación periódica permanente, todo esto con el fin de lograr que las instalaciones sean seguras ya que el huésped en forma consciente o inconsciente requiere seguridad durante su estancia.

Tareas del programa de mantenimiento

- Garantizar la seguridad dentro de las instalaciones y la disponibilidad de las mismas;
- Revisión del estado de puertas y ventanas;
- Arreglar todas las ventanas, puertas y persianas mal ajustadas que puedan producir corrientes de aire;
- Aislamiento de paredes y techos para proteger tanto del frío como del calor y de los ruidos;
- Pintura de las instalaciones;
- Revisión de tarimas en salones;
- Revisar el estado físico de las paredes;
- Revisar pisos;
- Verificar el estado de alfombras.

El personal de servicios al realizar el análisis y detectar una falla debe hacer una solicitud de mantenimiento para corregir la falla y así poder proceder a darle seguimiento a la falla y su corrección.

Tabla VII. **Programación de mantenimiento para las instalaciones hidráulicas**

PROGRAMA DE MANTENIMIENTO INSTALACIONES FÍSICAS																
ÁREAS	NÚMERO DE SEMANA															
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32
Revisar estado puertas y ventanas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ajuste de puertas y ventanas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aislamiento de paredes y techos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pintura de las instalaciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Revisar paredes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Revisar pisos y alfombras	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia.

2.4.2.7. Auditoría de calidad

Realizar este tipo de acciones es de suma importancia para la evaluación sistemática, por lo cual este proceso comprende el análisis de toda la operativa del Hotel Royal Palace, desde la realización de la reserva, el análisis de todas las instalaciones y servicios prestados, hasta el *check out*. Entre los objetivos principales de realizar las auditorías de calidad se encuentran:

- Brindar a la gerencia del hotel, una visualización acerca del estado de la organización y las operaciones dentro de las instalaciones;
- Determinar que el sistema actual permite a los empleados cumplir con las normas, así como las expectativas del cliente;
- Verificar que los procedimientos actuales están siendo realizados de una manera correcta y comprobar los resultados para saber si son los

deseados por la gerencia para poder obtener un nivel de calidad adecuado para satisfacer las necesidades de los clientes.

Las auditorias funcionan elaborando un programa el cual, se consideran las áreas de mayor recurrencia del hotel, tomando en cuenta las no conformidades que se dan en esas áreas. Se deben elaborar acorde a cambio realizados dentro de la estructura y normas dentro del hotel. Dentro de la auditoria se realizarán las siguientes actividades:

- Visualización de los procedimientos
- Diagnóstico higiénico
- Procesos claves que generan no conformidades
- Reuniones con las personas a cargo de las tareas principales y que presenten no conformidades.
- Analizar algún aspecto que haya llamado la atención en la realización de alguna tarea.

Finalizada la auditoria será realizado un informe final, el cual brindará una idea clara y precisa del propósito, descubrimiento conclusiones y recomendaciones acerca de todo lo analizado. Contiendo lo siguiente:

- Quién realiza la auditoria;
- Propósitos de la auditoría;
- Alcance, actividades, estándares de calidad, elementos del sistema de calidad, manual de calidad y procedimientos;
- Resumen de las observaciones;
- No conformidades corregidas durante la auditoría.

Este tipo de auditorías se deberán de realizar periódicamente para establecer si el sistema utilizado da los resultados esperados en lo que se refiere a nivel de calidad establecido por el nivel gerencial.

Elementos utilizados dentro de una auditoria de calidad

- Visitas Sorpresivas: se realizarán con el objetivo de poder obtener una idea rápida de como se está realizando el proceso de calidad y orientar a la toma de medidas correctivas.

Se efectuarán a todas las unidades dentro del hotel, con el fin de medir aspectos de dirección de calidad, aspectos claves del servicio, o las no conformidades encontradas en la visita. Al finalizar la visita se realizará un contacto con la dirección para poder elaborar un resumen.

- Encuestas a clientes: se realizan encuestas con el fin de conocer el grado de satisfacción de los clientes.

La finalidad de las encuestas es obtener información periódica acerca de los niveles de satisfacción de los clientes, así a la hora de realizar la auditoría se cuente con información reciente para tener conocimiento del estado actual de los procesos y de cómo se están realizando y determinar si están llenando las expectativas de calidad.

- Establecer comunicación con el empleado: se deben de realizar conversaciones directas con empleados, intercambio de opiniones que nos permitan obtener información útil, ir fortaleciendo la filosofía de la calidad en los trabajadores y contribuir a la mejora en la atención al cliente.

Dados a conocer los resultados de la auditoría realizada, se procede a implementar los cambios necesarios, acciones preventivas y correctivas para poder corregir las anomalías encontradas. A continuación se puede observar cómo se practicó la evaluación sobre la implementación de medidas de calidad, realizada, por medio de una auditoría de calidad, con una duración de tres días en el periodo comprendido del 22 al 24 de marzo

AUDITORÍA DE CALIDAD REALIZADA AL HOTEL ROYAL PALACE

AUDITORIA DE CALIDAD HOTEL ROYAL PALACE ACTIVIDADES		
FECHA INICIO: 22/03/10	REALIZADA POR: Priscila Solares	FECHA FINALIZACIÓN:24/03/10

Actividades realizadas

Visualización de los procedimientos: se procede a realizar una inspección visual en todas las áreas del hotel, el día 1, iniciando por el proceso de registro de huéspedes y salidas de huéspedes, en el área del lobby. Además de los procesos que se llevaron a cabo en el área de cocina con respecto a la realización del tiempo de comida del almuerzo. Se analizaron las situaciones y procedimientos para poder determinar anomalías y no conformidades de parte de los empleados que realizan el proceso.

El segundo día se inspeccionó el área del bar, así como la limpieza de las habitaciones del segundo, tercer y cuarto nivel, con el fin de verificar el procedimiento de limpieza de las habitaciones.

En el área del bar, se observó la forma de atención hacia los usuarios, el tiempo en servir las bebidas la forma y sobre todo la amabilidad.

El tercer día se realizó un evento en los salones Rey 1 y Rey 2, con una cantidad de 150 personas, por lo que se verificó el procedimiento de comida buffet con una carga grande en trabajo por la alta demanda de personas, aquí se observaron varias anomalías que fueron marcadas y que posteriormente se analizaron para tomar acciones necesarias.

Diagnóstico higiénico: fue realizado sobre todas las acciones dentro del hotel, la higiene es un factor fundamental de calidad, por lo que las observaciones en los procedimientos se hicieron de manera muy minuciosa, para detectar cualquier no conformidad en el nivel de higiene y de esta manera tomar medidas necesarias para corregir cualquier deficiencia.

Procesos claves que generan no conformidades: se analizaron los procesos que generan no conformidades dentro de los usuarios, para determinar soluciones y correcciones en los procesos, revertir las no conformidades y elevar el nivel de calidad para que el cliente se retire satisfecho. Estos procesos fueron los de limpieza general dentro de las áreas del hotel, se observó que el personal de limpieza no se acopla a los procedimientos realizados para elevar el nivel de calidad de limpieza. También la falta de capacidad de los meseros, a pesar de las instrucciones y capacitaciones realizadas, difícilmente se acoplan y esa falta de experiencia causa no conformidades.

Reuniones con las personas a cargo de las tareas principales y que presenten no conformidades: Se realizó una reunión con el ama de llaves, para notificarle acerca de la falta de calidad dentro de los procesos de limpieza

efectuados, y se les concientizó como esto afecta en la calidad del servicio prestado por el hotel y el usuario quedaba no conforme con el servicio de limpieza.

Se realizó una reunión con el capitán de meseros, haciéndole ver que los procesos que los meseros realizan está demasiado lentos y fuera de los procedimientos establecidos, haciéndole un llamado de atención, indicando que se deben acoplar más rápido al nuevo procedimiento para ganar experiencia y que el trabajo fuera realizado más fácilmente y con mayor eficiencia.

Analizar algún aspecto que haya llamado la atención en la realización de alguna tarea. Los meseros del área del restaurante al tomar la orden tienden a memorizarla y no seguir el procedimiento establecido de tomar la orden, escribirla y trasladarla al encargado de cocina o bebidas, por lo que se les indicó que tienen que realizar esta actividad para poder ser más eficientes y brindar un mejor servicio hacia los clientes.

El nivel del jabón dentro de los baños del área de restaurante y salones para eventos en ocasiones se quedan vacíos, cuando lo correcto es que al llegar a un nivel mínimo se debe de reabastecer el jabón líquido y así evitar la molestia del usuario al darse cuenta que el dispensador está vacío.

Propósitos de la auditoría.

El propósito principal es dar a las autoridades administrativas del hotel Royal Palace una visualización de cómo se encuentra la organización y de cómo se están realizando las operaciones dentro del hotel, además se pretende verificar que cada uno de los procesos siga con los procedimientos

establecidos, para poder dar aseguramiento de la calidad dentro de los procedimientos que se realizan en las instalaciones.

Se deben comprobar los resultados para ver si son los deseados con respecto al nivel de calidad requerida para los procesos, para así poder brindar mejoras o correcciones y obtener el mejor nivel calidad hacia los clientes.

Para obtener resultados correctos en la auditoria, se evaluaron los procesos principales de recepción, cocina, restaurante, bar, servicios de habitación, limpieza y baños. Utilizando parámetros para cada una de las áreas con el fin de evaluar con que se debe cumplir, así como verificar la realización de las nuevas medidas tomadas para el aseguramiento de la calidad.

Actividades, estándares de calidad, manual de calidad y procedimientos:

Visitas sorpresa: previo a realizar la auditoria se realizaron visitas sorpresa, lo cual contribuía a evaluar cómo se efectuaban las actividades y procedimientos dentro del hotel, así medir el nivel calidad con que estaban realizando los procesos.

El día 1, iniciando por el proceso de registro de huéspedes y salidas de huéspedes, en el área del lobby se constató que el botones es muy atento y que cumple con los procedimientos para poder brindar un servicio de calidad.

Manual de procedimientos: en el área de cocina se pudo constatar la utilización del equipo de higiene, como redcilla, guantes para lavar, se comprobó que cada vez que cambian de actividad se lavaban las manos, siguiendo las indicaciones de los procedimientos establecidos. La higiene

personal fue valuada en forma correcta con el uso de uniforme limpio además las uñas cortas y pelo recortado.

Encuestas a clientes: El día 3 de auditoría se conto con un evento en los salones Rey 1 y Rey 2 por lo que se procedió a realizar una encuesta a 33 personas al azar para que evaluara el servicio y así conocer su grado de satisfacción.

Se conversó con el encargado del evento, obteniendo la percepción del servicio, quien calificó el servicio como muy bueno.

Estándares de calidad: En lo que se refiera a limpieza de habitaciones se implementaron procedimientos para elevar el nivel de calidad de limpieza, dado que esto fue mal valuado por los usuarios, se elaboró un procedimiento de limpieza de habitaciones y baños, el cual fue evaluado en la auditoria con el fin de obtener resultados y determinar las acciones necesarias para obtener la calidad deseada.

El día 2 de auditoría se evaluaron las habitaciones, constatando que la calidad de limpieza mejoró notablemente, la percepción de los huéspedes era distinta. Fueron corregidas junto con el ama de llaves ciertas actividades que deberían ser realizadas en orden inverso para poder obtener mejor calidad, como lo fue retirar la basura del cesto, por último, y no inicialmente como lo estuvieron realizando. Además de lavar el lavamanos antes de realizar la limpieza de pisos y no después.

Resumen de las observaciones de la auditoria de calidad:

Tabla VIII. **Resumen de las observaciones**

- DÍA 1

ASPECTO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
REGISTRO DE HUÉSPEDES	Muy buena	El tiempo de atención es rápido y atento.
ATENCIÓN AL HUÉSPED	Muy buena	El botones es una persona amable y atenta.
COCINA	Buena	Cumplen con los procedimientos establecidos
ALIMENTOS	Buena	Cumplen con las norma de higiene en la preparación de alimentos
COCINEROS	Buena	Cumplen con las BPM establecidas.
RESTAURANTE	Buena	Se le realizó una observación al mesero de anotar siempre las órdenes.
BAÑOS LOBBY	Bueno	Si aplican el procedimiento de limpieza para baños

Continuación Tabla VIII

- DÍA 2

ASPECTO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
MESEROS	Bueno	Son amables y atentos.
SERVICIO DE HABITACIONES	Buena	El personal es cordial y amable con los huéspedes
PASILLOS DE HABITACIONES	Buena	Se le notifico a la ama de llaves prestar más atención a las tareas de limpieza.
LIMPIEZA DE HABITACIONES	Buena	Se observó que falta experiencia para poner en práctica los procedimientos.
CORREDORES DEL TERCER PISO	Buena	Se deben mantener libres de cualquier obstáculo.
HABITACIONES CUARTO NIVEL	Buena	Realizar más seguido rutina de inspección por cualquier anomalía.

Continuación tabla VIII

- DÍA 3

ASPECTO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
EVENTO SALÓN REYES	Bueno	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el orden de mesas y sillas. • La limpieza fue evaluada positivamente. • El tiempo para servir los alimentos fue considerado bueno. • La calidad de los alimentos fue evaluada cómo muy buena • Respecto a la ventilación del salón debería colocarse una sistema de aire acondicionado en la puerta principal
	Regular	Por la gran demanda los meseros se encontraban nerviosos, motivo que los hacía cometer errores

Fuente: elaboración propia.

3. FASE DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de esta fase se establece un plan de contingencia que asegura el funcionamiento del hotel aun cuando se vea afectado por un desastre o emergencia, este plan será el encargado de dar a conocer a todo el personal los procedimientos que deben realizar en caso de imprevistos que amenacen la seguridad física de las personas dentro de las instalaciones, reduciendo la probabilidad de pérdidas.

Cabe mencionar que al no haber un órgano encargado de la protección, seguridad e higiene dentro del hotel se designa como primer responsable al jefe de seguridad quien será el encargado del comité.

3.1. Instituciones guatemaltecas que rigen y documentan el diseño de , planes de contingencia

Los principales establecimientos en Guatemala encargados de regir y controlar todo lo referente a planes de contingencia son:

- La Coordinadora Nacional para la Reducción de desastres (CONRED): a través de la implementación de programas de organización, capacitación, educación, así como la divulgación de información establece una cultura de reducción de desastres además de organizar, capacitar y supervisar a nivel nacional, municipal y local, a las comunidades.
- El Instituto Nacional de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología (INSIVUMEH): es una institución que cuenta con personal

altamente calificado que contribuye a la optimización de actividades del sector productivo de la República de Guatemala asociadas a las ciencias atmosféricas, geofísicas e hidrológicas, coordinando servicios con el sector privado y actuando como asesor técnico del gobierno en caso de desastres naturales; contribuyendo así con la modernización y especialización del sector educativo a todo nivel en el campo de su competencia.

- El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social: es el ente encargado de garantizar el derecho a la salud de las y los guatemaltecos, por medio de la coordinación, y regulación de la prestación de servicios de salud, además controla el financiamiento y administra los recursos disponibles para la promoción de la salud, prevención de la enfermedad, recuperación y rehabilitación de las personas.
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS): tiene como función la atención médica y la previsión social y se encarga de proteger a la población guatemalteca asegurada contra la pérdida o deterioro de la salud y del sustento económico.
- La Asociación Nacional de la Cruz Roja Guatemalteca (CRG): es una entidad de servicio de carácter privado, no lucrativa. Cumple una misión humanitaria en el ámbito nacional e internacional. Está reconocida mediante Personería Jurídica por el Gobierno de la República de Guatemala, como una sociedad de socorro voluntaria, autónoma, independiente, con patrimonio propio, auxiliar de los poderes públicos en sus actividades humanitarias. Las aras de acción que trabaja son:

- Promoción de los principios fundamentales del movimiento y otros valores humanitarios
- Salud y asistencia a la comunidad y las víctimas de conflictos armados
- Preparación para desastres
- Intervención en caso de desastres

3.2. Desastres ocurridos en la zona donde se encuentra ubicado el hotel

Incendios: provocados principalmente por negligencia en el uso de gas para cocina o cualquier tipo de combustible doméstico, uso de velas por falta de energía eléctrica en puestos comerciales de la sexta avenida así como inadecuados sistemas de instalaciones eléctricas.

Inundaciones: se han producido por el estancamiento de aguas pluviales a causa de las deficiencias en los sistemas de desagües o lo que ocurre muy comúnmente que son tragantes tapados.

Sismos: un desastre natural muy común a nivel mundial y una amenaza constante, que afecta el bienestar físico de la persona como el estado emocional al provocar pánico.

Lluvias y vientos huracanados: fuertes tormentas con vientos huracanados han causado daños en techos, paredes y ventanas de edificios y casas de la zona.

3.3. Emergencias ocurridas dentro de la organización en los últimos 10 años

Para conocer las emergencias que han ocurrido en el Hotel Royal Palace se entrevistó al personal de cocina y limpieza, que cuentan con mayor tiempo de servicios dentro de la organización, quienes respondieron que no existen registros de incendios, sismos, huracanes o algún tipo de desastre que hayan puesto en peligro la seguridad física de las personas en el hotel, por lo que se tomará como referencia los desastres ocurridos en la ciudad capital, como el terremoto en el año 1976, el huracán Mitch y las tormentas recientemente acontecidas.

3.3.1. Condiciones y acciones inseguras

La seguridad debe ser una prioridad para la administración del hotel, la cual deberá centrar su interés en asegurar el bienestar de todas las personas que se encuentren dentro de las instalaciones, motivo por el cual se enlista una serie de condiciones y acciones inseguras, que deberán ser eliminadas:

Riesgos eléctricos: no existe cuidado extremo en los cables pudiendo producirse un incendio.

Falta de pruebas periódicas: las instalaciones eléctricas no son inspeccionadas, ni existe un control para evitar deterioros y accidentes.

Humedad: la humedad puede producir una trayectoria conductora de electricidad pudiendo causar un choque mortal.

Fumadores: muchos de los huéspedes no respetan las normas de no fumar.

Falta de señalización: es muy probable que al no existir una señalización los huéspedes no sepan a dónde dirigirse para encontrar una zona segura donde puedan resguardarse.

Falta de equipos de seguridad: la cantidad de extintores es mínima y no se dispone de una escalera de emergencia.

Poco cuidado con objetos inflamables: en ocasiones objetos de este tipo como aceites de cocina, agarradores y otros utensilios son colocados a una distancia muy corta de las estufas o fuentes de calor.

Cilindros de gas sin uso: los cilindros son remplazados por otros llenos, pero no se toma en cuenta que pudieron haber quedado restos y este no se coloca en un lugar alejado.

Descuido en la zona de lavandería: no se dispone de luces indicadoras de alarma y soportes resistentes al calor para los equipos de plancha así como mantener las secadoras limpias de pelusa.

Instalaciones improvisadas: en este caso el material eléctrico puede tener contacto con la humedad.

3.3.2. Clasificación de riesgos

Según las normas establecidas por la CONRED los riesgos a los que se encuentra expuesto el Hotel Royal Palace se pueden observar en la siguiente tabla, incluyendo el impacto que éstos generarían y la mitigación de los mismos:

Tabla IX. **Clasificación de riesgos del hotel Royal Palace**

TIPO DE DESASTRE	VULNERABILIDAD	IMPACTO
INCENDIO:	Alta	Cualquier tipo de quemadura afecta la integridad de las personas así como la exposición por mucho tiempo al humo provocado por el incendio puede causar asfixia, problemas cardiacos, daños respiratorios permanentes, o hasta la muerte.
INUNDACIÓN	Media	Pueden surgir caídas que provoquen lesiones al estar expuestos al agua en las afueras del hotel.
HURACÁN	Media	Daños a las instalaciones en gran magnitud

Continuación tabla IX

SISMO	Alta	Puede ocasionar pérdidas humanas, daños físicos severos, como daños graves a las instalaciones
-------	------	--

Fuente: elaboración propia.

3.4. Procedimientos en casos de incendios

En relación a la tabla IX y según el análisis del punto 3.1.1 de condiciones y acciones inseguras; se puede observar que el mayor riesgo que se tiene dentro de las instalaciones del hotel es con respecto a incendios, ya que el fuego es una de las causas más frecuente de muertes accidentales en el trabajo y sin embargo muchos ignoran este peligro.

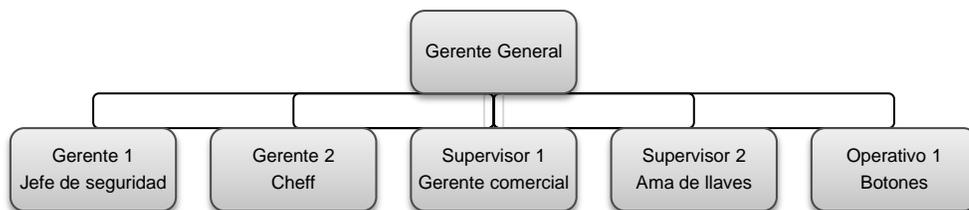
En el desarrollo de esta sección se establecen las acciones a seguir ante cualquier tipo de incendios que afecte la integridad física de las personas con la finalidad de lograr una actitud hacia la seguridad individual y colectiva dentro del hotel.

3.4.1. Brigada de seguridad

Se establecieron actividades específicas de respuesta, iniciando con la creación de una brigada de seguridad, encargada de la implementación de programas de prevención de lesiones, ayudando a preservar la vida, dentro y

fuera de la organización. Los integrantes fueron seleccionados en base a los más colaboradores y aquellos que se distinguen por el liderazgo positivo.

Figura 39. **Brigada de seguridad en el Hotel Royal Palace**



Fuente: elaboración propia.

Las personas designadas para la formación de la brigada serán los monitores de seguridad, deberán registrarse y velar porque se cumplan los procedimientos que se describen a continuación.

3.4.2. Clasificación de incendios

CLASE A: involucran combustibles ordinarios o materiales fibrosos como madera, papel, tela, gomas y ciertos plásticos;

CLASE B: involucra líquidos inflamables o combustibles tales como gasolina, pintura y el propano;

CLASE C: involucra los equipos eléctricos energizados, tales como los electrodomésticos, interruptores, cajas de fusibles y herramientas eléctricas;

CLASE D: involucra a ciertos metales combustibles, arden a altas temperaturas y exhalan suficiente oxígeno para mantener la combustión, pueden reaccionar violentamente al agua.

3.4.3. Para evitar que comience un incendio

- Clase A combustibles ordinarios
 - Mantener las áreas de trabajo especialmente cocina, almacenaje de productos de limpieza libres de basura;
 - Colocar los trapos grasosos en contenedores cubiertos.

- Clase B líquidos o gases inflamables
 - No suministrar combustible a equipos que se encuentren en un espacio cerrado especialmente si hay una llama abierta de un horno o de un calentador de agua;
 - No suministrar combustible a los equipos que todavía se encuentren calientes;
 - Mantener los líquidos inflamables almacenados en envases herméticos y a prueba de goteos, utilizar líquidos inflamables únicamente en las áreas bien ventiladas.

- Clase C equipos eléctricos:
 - Identificar los cables viejos, aislamientos desgastados y las piezas eléctricas rotas;
 - Reportar toda condición peligrosa al encargado de servicios;
 - Inspeccionar cualquier herramienta o equipo eléctrico que tenga olor extraño;
 - No sobre cargar interruptores de pared, los toma corrientes no deben tener más de dos aparatos conectados.

Nunca combatir un incendio si:

- Si el fuego esta esparcido más allá del lugar donde empezó;

- Si no es posible combatirlo de espaldas a una salida de emergencia;
- Si no se tiene el equipo adecuado para combatir fuegos;
- En cualquier de estas situaciones no combatir el incendio, se deberá solicitar ayuda inmediatamente.

3.4.4. Utilización de un extinguidor portátil

- Remover el pasador de seguridad;
- Apuntar la boquilla del extinguidor hacia la base de las llamas;
- Apretar el gatillo manteniendo el extinguidor en la posición vertical;
- Mover la boquilla de lado a lado cubriendo el área del fuego con el agente extinguidor.

Abandonar el área inmediatamente y dirigirse de inmediato a la zona segura si:

- La ruta de evacuación se ve amenazada;
- Si se termina el agente extintor;
- Si el uso del extinguidor no parece dar resultado;
- Si no puede seguir combatiendo el incendio en forma segura.

3.4.5. Durante la emergencia:

- Cortar el suministro eléctrico para evitar choques eléctricos;
- Proceder a buscar la salida, tal como está indicado en la ruta de evacuación con la mayor tranquilidad, evitando caídas, y aglomeraciones;
- Si se está en las afueras del edificio se deberá dirigir a un lugar abierto.

3.4.6. Después de la emergencia

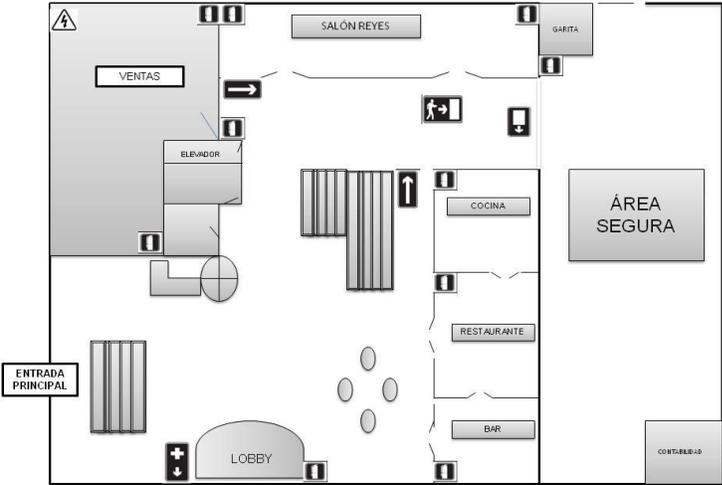
- No mover indebidamente a los heridos con fracturas, a no ser que haya peligro de incendio o inundación;
- Nunca encender fósforos, mecheros o artefactos de llama abierta ya que pudo haber ocurrido una fuga de gas en el área de cocina;
- Si algún material peligroso fue derramado se debe limpiar;
- No tocar cables, ni objetos metálicos que estén en contacto con los mismos.

3.5. Rutas de evacuación y señalizaciones

Fue diseñada una ruta de escape que incluye las señalizaciones necesarias, ya que al surgir un ambiente de emergencia es necesario que todo el personal del hotel, como huéspedes, conozcan e identifiquen las rutas de salida, y la ubicación del equipo contra incendios, las cuales se encuentran indicadas en cada nivel del edificio.

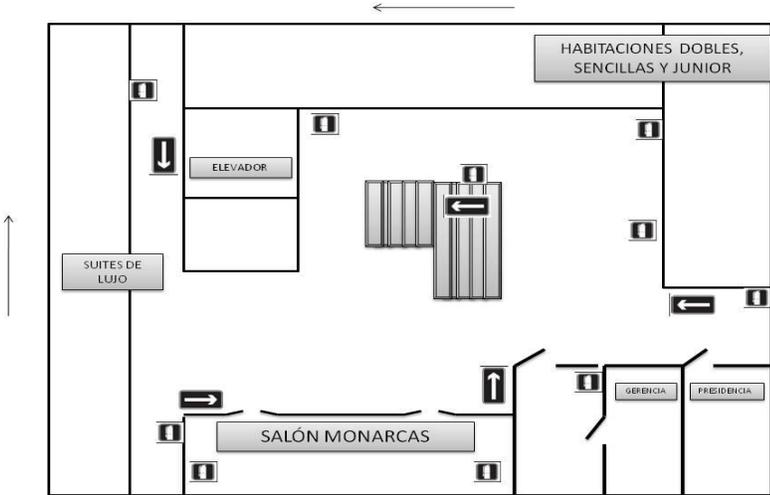
El proceso de evacuación inicia con una alarma que da la señal de abandono del edificio, ésta deberá ser sonada por el responsable de la brigada, en este caso, el jefe de seguridad, quien dirigirá la evacuación, siendo el resto de la brigada los encargados de velar por que cumplan los procedimientos establecidos. La ruta de evacuación con las respectivas señalizaciones que deberá utilizarse es la que se puede observar en la figura 40:

Figura 40. Ruta de evacuación



Fuente: elaboración propia .

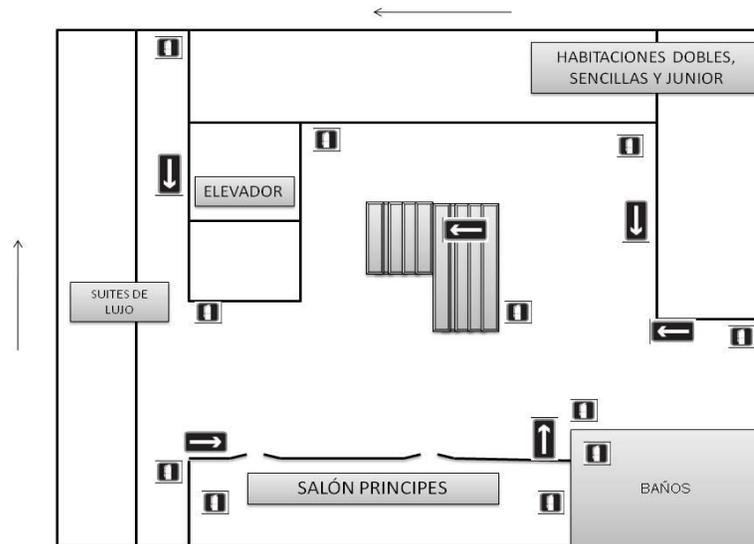
- Segundo nivel



Fuente: elaboración propia .

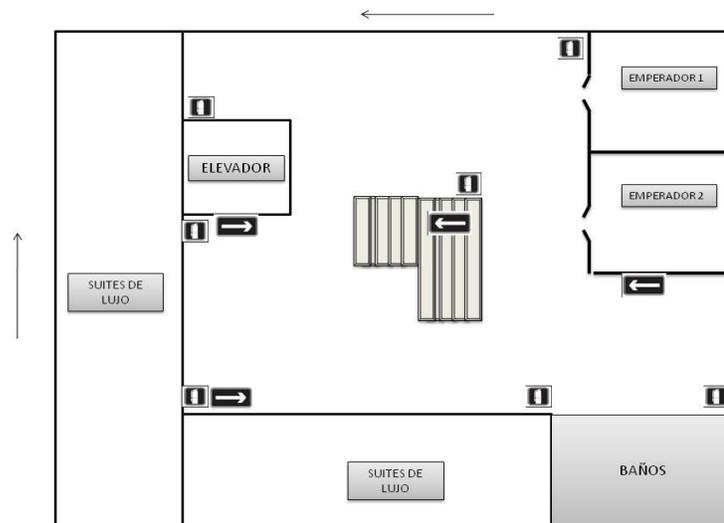
Continuación figura 40

- Tercer nivel



Fuente: elaboración propia.

- Cuarto nivel:



Fuente: elaboración propia.

3.5.1. Como evacuar un edificio en llamas

A continuación se detallan los pasos a seguir si el edificio se encuentra en llamas:

- No utilizar los ascensores;
- El último en salir nunca debe cerrar la puerta, el cerrar la puerta dificulta los esfuerzos de rescate y búsqueda del personal de bomberos;
- Mantenerse cerca del piso para evitar el humo y los gases tóxicos, el mejor aire se encuentra cerca del piso, así que se deberá arrastrar sobre el piso si es necesario;
- Cubrir la boca y nariz con una tela para cuidar la respiración;
- Nunca se deberá ir hacia los niveles más altos;
- Una vez fuera del edificio mantenerse en el área segura para facilitar el conteo de personal.

Si se encuentra atrapado en una de las habitaciones

- No abrir las puertas sin antes asegurarse que no está caliente, utilizando la parte posterior de la mano para evitar quemarse la palma de la mano. Si la puerta se encuentra evidentemente caliente, intente sellar las grietas alrededor de las puertas con lo que tenga a la mano;
- Buscar el teléfono de la habitación, llame al departamento de bomberos dándole la ubicación exacta;
- Si inicialmente respirar le resulta difícil, ventile la habitación, no espere una emergencia para darse cuenta que no puede abrir las ventanas.

Si una persona está envuelta en llamas

- Si se encuentra en llamas deberá tirarse al piso y revocarse en él, esto apagará las llamas y salvara la vida;
- Si un compañero está envuelto en llamas, apagar las llamas cubriéndolo con la alfombra de la habitación o con una manta, esto puede salvarlo de serias quemaduras y hasta de la muerte.

4. FASE DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE

Esta fase comprende el programa de capacitaciones que fueron impartidas para cubrir las deficiencias mostradas por el personal en cuanto a la falta de calidad en la realización de sus actividades, el servicio al cliente brindado y la mala relación laboral entre los empleados.

- Actividades a realizar
 - Talleres y presentaciones:
 - Cultura de calidad
 - Buenas prácticas de manufactura
 - Servicio al cliente
 - Trabajo en equipo
 - Por instituciones especializadas:
 - Manipulación de alimentos
 - Especialización de áreas

4.1. Cultura de calidad

- Involucrados:
 - Gerente general
 - Departamento de ventas
 - Áreas de restaurante y cocina

Desarrollo: se llevó a cabo una sesión de 45 minutos para tratar sobre este tema, ya que como fue analizado en capítulos anteriores la causa, raíz de las deficiencias, es la falta de medidas eficaces de calidad por la administración, razón por la cual se sensibilizó sobre la importancia del trabajo en un ambiente de calidad, la reducción de errores y la ventaja sobre la competencia a través de esto.

4.2. Buenas prácticas de manufactura (BPM)

En este caso se impartió la capacitación al personal de cocina y restaurante, abarcando tópicos sobre la importancia de asegurar la calidad sanitaria en la preparación de alimentos y bebidas de consumo humano en lo que se refiere a adquisición de materiales, almacenamiento, preparación y entrega.

4.3. Servicio al cliente

- Involucrados:
 - Departamento de ventas
 - Departamento de división de habitaciones
 - Departamento de alimentos y bebidas

Desarrollo: por medio de la preparación de un taller en coordinación con el Gerente General del hotel, se le hizo ver al personal que la actitud negativa que mostraba en situaciones, tuvo efectos negativos en los resultados del hotel y en los huéspedes, dando a conocer la importancia en las estadísticas, debido a que solo el 4 % de los clientes se quejan, un 96% se va y un 91% nunca regresa.

El taller tuvo una duración de dos horas aproximadamente y consistió en que los empleados observan una película, emitieran comentarios sobre la misma, para lograr orientar su pensamiento hacia la realización de las actividades con cordialidad, respeto y empatía hacia el huésped.

4.4. Trabajo en equipo

- Involucrados:
 - Departamento de ventas
 - Departamento de división de habitaciones
 - Departamento de alimentos y bebidas

Desarrollo se realizó el taller de trabajo en equipo, con una duración aproximadamente de una hora, entregando un cuadernillo de trabajo que contenía las etapas de desarrollo, características de alto desempeño, y las cinco “C” para un buen trabajo en equipo, finalizando con un video de corta duración donde se mostraba gráficamente las consecuencias de trabajar con divisiones, sin brindar la ayuda necesaria cuando el compañero lo requiere.

4.5. Capacitaciones impartidas por instituciones especializadas

Debido a la necesidad de que los empleados ampliaran sus conocimientos, de manera específica se contactó con instituciones especializadas para que éstas se encargaran de las siguientes capacitaciones.

4.5.1. Manipulación de alimentos

Fue llevada a cabo por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, el capitán de meseros fue la persona designada para asistir a la capacitación quien trasladó los conocimientos adquiridos al resto del personal de alimentos y bebidas sobre como deberán llevar a cabo las actividades relacionadas con el contacto de los alimentos.

4.5.2. Especializaciones en áreas

Este tipo de capacitaciones fue impartido por el INTECAP, se envió a una persona de cocina en recompensa a sus excelentes resultados, quien asistió a capacitaciones de cocina, y preparación de bebidas, además de ser el encargado de transmitir los conocimientos a sus compañeros.

CONCLUSIONES

1. Se establecieron medidas que aseguran la calidad del servicio, por medio de la implementación de la ruta de la calidad, medidas que aumentaron la satisfacción de los clientes en todas las áreas del hotel, al realizar las actividades en un entorno que tiene como meta primordial la mejora continua, realizando paralelamente una reestructuración organizacional, considerando que asegurar la calidad y el disponer de una adecuada estructura organizacional, son aspectos complementarios y fundamentales para el buen funcionamiento del hotel.
2. Inicialmente se determinó que las deficiencias en los procesos realizados por el personal, son causa de una falta de motivación y liderazgo, el personal no tiene una persona encargada de la solución favorable a sus problemas, no conoce sus funciones con exactitud y comete errores a causa de esto, a través de encuestas, conversaciones directas e intercambio de opiniones con todo el personal se identificaron las deficiencias descritas, compilando la información necesaria de las actividades que realizan, obteniendo datos que contribuyen en la mejora tanto de actividades como procesos, además de fortalecer la motivación y liderazgo dentro de la organización.
3. Se diseñaron perfiles de puestos y funciones específicos para cada uno de los puestos de trabajo, ya que frecuentemente existía duplicidad de funciones y cuando un jefe iniciaba la asignación de tareas se le dificultaba, por no disponer de un documento guía que lo respaldara, en cada uno de ellos se indican los requisitos necesarios de acceso,

responsabilidades y atribuciones que debe tener cada persona en su puesto de trabajo para el buen funcionamiento del área que desempeña, así como el orden de las actividades que cada quien tiene que realizar.

4. Se evaluó el desempeño laboral dentro del hotel por medio de la utilización de dos tipos de evaluaciones, la primera de ellas una evaluación de tipo 360 grados, la cual fue aplicada a jefes inmediatos y la segunda una evaluación de tipo escalas gráficas aplicada al resto del personal, mostrando resultados comparativos, los resultados de ambas fueron utilizados para colocar a la persona indicada en el puesto correcto.
5. Fue establecido un programa de capacitación a los empleados, al crear un ambiente de calidad en la dirección del hotel, ya que el interés de la administración en cuanto a la capacitación era mínimo y la administración evitaba invertir recursos en esto, se concientizó sobre las ventajas de realizar las cosas bien desde la primera vez, impartiendo capacitaciones sobre la importancia de asegurar la calidad en el servicio, fomentando el trabajo en equipo, así como incrementando sus conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar sus labores de manera eficiente.
6. Se pudo determinar el estado real de la calidad a través de metodologías de evaluación internas y externas, obteniendo que el servicio para los usuarios se encontraba en un rango entre bueno o regular, pero incluso llegó a ser calificado como malo por varios usuarios, perjudicando la calificación de ser un hotel cuatro estrellas dentro de la zona, lo que llevó a utilizar exhaustivamente las herramientas de la calidad para analizar los problemas existentes, así se identificaron los errores que provocaban mayor grado de inconformidad en los usuarios, con base en los cuales

posteriormente se tomaron medidas correctivas que eliminan las malas prácticas en el servicio.

7. Se implementaron medidas para el aseguramiento de la calidad, a través de las cuales se obtuvo un cambio positivo de actitud en la fuerza laboral, tanto profesional como individualmente, debido a que el usuario recibe el primer contacto con ellos, el cumplimiento de dichas medidas asegura una mejor imagen y un servicio con calidad.
8. Se establecieron actividades dentro de un programa de mantenimiento que garantizan el suministro de los servicios más importantes dentro de las instalaciones del hotel, como lo son el fluido eléctrico, fluido de agua y la conservación de las estructuras del hotel, actividades que contribuyen en la prestación de un servicio de calidad, evitando molestias en los huéspedes por fallas de servicios. Actividades de mantenimiento preventivo que evitan costos por mantenimientos correctivos, además de implementar la tarea del análisis visual de todos los elementos con el fin de obtener la información necesaria que determine el momento en que deben realizarse las tareas.
9. Se diseñó un plan de contingencia con procedimientos a realizar ante incendios, que pondrían en peligro la integridad de trabajadores y huéspedes, en el que se indican las medidas de respuesta que se deben realizar en estos casos, dentro del mismo fue establecida una brigada de seguridad conformada por trabajadores quienes serán los responsables de evacuar el edificio en llamas y velar por que sean cumplidos los procedimientos, cumpliendo con las rutas de escape, obedeciendo las señalizaciones instaladas, todo esto con el propósito de aplicar las acciones adecuadas, para evitar cualquier situación de riesgo.

RECOMENDACIONES

1. Se debe invertir en un programa de capacitaciones que eleve el nivel de conocimientos del personal, y desarrollar destrezas.
2. Se debe considerar que la satisfacción del usuario es el objetivo principal como organización, por lo que debe crearse una base de datos conformada por usuarios frecuentes, para conocer las expectativas gustos y preferencias de éstos, traduciéndolos en requisitos internos dentro del hotel, a la que tenga acceso, además del departamento de ventas, el Gerente General.
3. La competencia deberá ser evaluada de manera específica, podrá ser realizado por personas que no sean trabajadores del hotel, identificando de esta manera qué aspectos de la competencia causan una amenaza y cómo se deberá mejorar para establecer una ventaja competitiva.
4. Es importante realizar auditorías de calidad cada año como mínimo, para conocer el estado real del hotel, utilizando la información obtenida de éstos para mejorar y realizar cambios que contribuyan a elevar la calidad en el servicio.
5. En cuanto a las vías y salidas de evacuación, es importante que permanezcan despejadas y libres de elementos que puedan estropear el desplazamiento ligero hacia una zona exterior, las puertas deben ser abiertas hacia afuera para que en caso de emergencia la salida sea más fácil.

6. Es necesario contar con un inventario de repuestos de los elementos de mantenimiento más utilizados, como lo son bombillas, tomacorrientes, extensiones eléctricas, mandos de corriente, accesorios de plomería como lo son grifos, llaves, tapones, pegamento de tubería.
7. Utilizar una misión y una visión adecuada a los propósitos del hotel, como las siguientes:
 - MISIÓN: ofrecer servicios de hospedaje de alta calidad especializados en el confort, elegancia y exclusividad de las instalaciones, para satisfacer las expectativas y necesidades de nuestros huéspedes.
 - VISIÓN: ser el hotel más reconocido y exitoso de la zona, siendo líder en el sector a través de calidad, excelencia e innovación, logrando la lealtad y preferencia de los usuarios.

BIBLIOGRAFÍA

1. DESSLEY, Gary. *Administracion de personal*. 8ª ed. Pilar Mascaró, traduccion, Mexico 2002. 700 p .
2. GARCÍA CRIOLLO, Roberto. *Estudio del trabajo ingeniería de métodos y medición del trabajo*. 2ª ed. México: McGraw-Hill, 2005. 459 p .
3. GUIZAR MONTUFAR, Rafael. *desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*, 2ª ed. México: McGraw-Hill, 2004. 405 p .
4. GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. *Calidad total y productividad*, 2ª. ed. México: McGraw-Hill, 2005. 421 p .
5. MONTGOMERY, Douglas C. *Control estadístico de la calidad*, 3ª. ed. México: Limusa, 2007. 798 p .
6. PONCE, Marco. “Instructivo para elaborar manuales administrativos”. Trabajo de graduación de Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería. Universidad de San Carlos de Guatemala, 2005. 138 p .
7. Grupo kaizen. kaizen@grupokaizen.com. *La Ruta de la Calidad* [en línea]. Texinfo. [San José, Costa Rica]: Septiembre 2005 [ref. de 15 enero de 2010]. Disponible en web: <<http://www.wikilearning.com/articulo/larutadelacalidadlarutadelacalidad/11149-1>>.

8. AGUIRRE PÉREZ, Gonzalo. *Seguridad Edilicia* [en línea]. *Programa de asistencia a Pequeños Hoteles de Centroamérica*. [Centro América]: Diciembre 2009 [ref. de 15 de enero de 1995]. Disponible en Web: < http://www.centralamericasmallhotels.com/seguridad/temas_seg_hot/edilicia.htm >.

APÉNDICE 1

Apéndice 1: Boletines informativos

SERVICIO AL CLIENTE

LAS 10 REGLAS PARA UNA EXCELNTE ATENCION EN EL SERVICIO:

1. No haga esperar al cliente, saludelo de inmediato.
2. Dar atención total, sin distracciones o interrupciones
3. Haga que los primeros 30 segundos cuenten
4. Sea natural, no falso o robotizado
5. Demuestre energía y cordialidad (entusiasmo)
6. Sea agente de su cliente (sino puede usted resolver el problema, ayude para ver quien puede)
7. Piense, use su sentido común para ver como puede resolver el problema del cliente
8. Algunas veces ajuste las reglas (si la regla puede ser cuestionada)
9. Haga que los últimos 30 segundos cuenten (dejar una buena impresión)
10. Cuide su persona.

TRABAJO EN EQUIPO

BENEFICIOS DE TRABAJAR EN EQUIPO

- Aumentar la calidad del trabajo al tomarse las decisiones.
- Los objetivos son alcanzados mas fácilmente.
- Se fortalece el espíritu colectivo y el compromiso con la organización.
- Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- Surgen nuevas formas de manejar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones y soluciones. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones
- Son más diversos los puntos de vista.

EVITEMOS

- Comentarios sarcásticos
- Interrumpir a otros
- Formar divisiones dentro del equipo
- Subestimar las contribuciones de otro
- Tratar de dominar la discusión
- Abstenerse de ofrecer sus criterios
- Asumir posiciones defensivas

MI TALENTO ENGAJA

TRABAJO en EQUIPO

"No preguntes qué pueden hacer por ti tus compañeros de equipo. Pregunta que puedes hacer tú por ellos".

APÉNDICE 2

Apéndice 2: Boletines informativos

PARA BRINDAR UN MEJOR SERVICIO

- Nunca servir ensaladas a temperatura ambiente, estas deben ser servidas frescas.
- Nunca servir platos calientes si no están quemantes.
- Nunca servir platos calientes en recipientes fríos.
- Nunca servir platos fríos a temperatura ambiente.
- Nunca utilizar platería manchada o sin lustre.
- Nunca servir pan que no esté completamente fresco.
- Nunca sentar clientes a las mesas sin darle la carta a cada uno inmediatamente.
- Nunca dejara un cliente que acaba de ser instalado, más de 3 minutos sin regresar a tomar su pedido de bebidas.
- Nunca hacer sentar a un cliente a una mesa que no esté a la perfección. (Cubiertos derechos, platos bien alineados).
- Nunca dar azucareras sudas en su interior, saleros y pimenteros grasosos al tacto.
- Nunca servir gaseosas destapadas. Deben tener burbujas.
- Nunca esperar para levantar papillitos, restos de vidrios o alimentos caídos al piso.
- Nunca abrir el restaurante demasiado tarde, y nunca cerrarlo demasiado temprano. Respetar los horarios señalados en el hotel y en las habitaciones.
- Nunca servir al cliente un plato distinto al que ha pedido o al que figura en la carta.
- Nunca olvidar que el desayuno, es la comida más importante del día.

LO QUE DEBEMOS EVITAR EN EL RESTAURANTE

El cliente es primero

PARA BRINDAR UN MEJOR SERVICIO

- Nunca dejar hacer la cola a un cliente para conseguir una mesa para el desayuno, esperar más de 3 minutos sin ofrecerle café y servirlo cuando se siente.
- Nunca hacer sentar a un cliente en una silla manchada o con restos de migas.
- Nunca servir café tibio y nunca en tazas sudas.
- Nunca dejar un florero con agua sucia o flores marchitas.
- Nunca poner manteles agujereados, quemados o rotos.
- Nunca servir un postre helado tan duro que no se pueda comer en el momento de servirlo.



NUNCA OLVIDAR QUE EL CLIENTE ES EL ÚNICO MOTIVO DE NUESTRO TRABAJO POR ESO NUESTRO DEBER ES SATISFACER TODOS SUS DESEOS.