



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE TURISMO Y HOTELERÍA

**Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención del
Título de Licenciado en Turismo y Hotelería**

TEMA:

“EVALUACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCION DEL HOTEL DE LAS FLORES DE AMBATO Y SU EFECTO EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE CADA UNO DE SUS RECEPCIONISTAS, EN EL AÑO 2008”.

AUTOR: PÉREZ CHICA IVÁN ANDRÉS

TUTOR: ING. DIEGO MELO

Ambato – Ecuador

2009

i

1

Al Consejo Directivo de la Facultad De Ciencias Humanas y de la

Educación:

La comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EVALUACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCION DEL HOTEL DE LAS FLORES DE AMBATO Y SU EFECTO EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE CADA UNO DE SUS RECEPCIONISTAS, EN EL AÑO 2008”**. Presentado por el Sr. Iván Andrés Pérez Chica, egresado de la carrera de Turismo y Hotelería, promoción Marzo 2009 – Julio 2009, una vez revisado el trabajo de Graduación o Titulación, considera que dicho informe investigativo reúne los requisitos básicos tanto técnicos como científicos y reglamentarios establecidos.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante el organismo pertinente, para los trámites pertinentes.

LA COMISIÓN

LIC. GUADALUPE SANCHEZ

DR. CARLOS QUINDE

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

CERTIFICA:

Yo, Ing. Diego Melo con C.I. 1803017365 en mi calidad de tutor del trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EVALUACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCION DEL HOTEL DE LAS FLORES DE AMBATO Y SU EFECTO EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE CADA UNO DE SUS RECEPCIONISTAS, EN EL AÑO 2008”**, Desarrollado por el egresado Iván Andrés Pérez Chica, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a la evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, abril 29 del 2009

Ing. Diego Melo

C.I. 1803017365

iii

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la investigación. Las ideas, opiniones y comentarios especificados en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

PEREZ CHICA IVÁN ANDRÉS

C.I: 180440940-5

AUTOR

iv

AGRADECIMIENTO

Principalmente quiero agradecer a Dios por permitirnos estar en la Tierra, y gozar de cada día con nuestra existencia.

También quiero agradecer a la Universidad Técnica de Ambato, en especial a todo el cuerpo de Docentes que en el transcurso de mi Carrera Universitaria me brindaron el conocimiento necesario para formarme como un profesional capaz de desenvolverme con responsabilidad, ética y profesionalismo en cualquier área de mi especialidad.

Y finalmente un enorme agradecimiento a mi Tutor y mis Calificadores, ya que gracias a ellos este proyecto es factible.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto a mis Padres, a toda mi Familia, en especial a mi madre, que ha sido la principal partícipe de mi vida Universitaria, ya que gracias a ella que con sus sabios concejos me supo emprender y motivar en todos los aspectos de mi vida.

No me cansare de agradecer a esa mujer que me dio la vida y que gracias a ella hoy soy lo que soy, y se a donde quiero llegar con mis metas. Gracias madrecita linda, me siento muy feliz por que todo lo que algún día soñamos juntos, hoy se nos esta cumpliendo.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE: TURISMO Y HOTELERÍA

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: “EVALUACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCION DEL HOTEL DE LAS FLORES DE AMBATO Y SU EFECTO EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE CADA UNO DE SUS RECEPCIONISTAS, EN EL AÑO 2008”

AUTOR: Iván Andrés Pérez Chica

TUTOR: Ing. Carlos Bustos

Resumen: El presente proyecto se basa en una evaluación interna al Departamento de recepción del Hotel de las flores de la ciudad de Ambato, para determinar el desempeño de cada uno de sus Recepcionistas en el año 2008, el mismo que es indispensable para la Gerencia del establecimiento.

Además por medio del presente se pretende obtener un mejor servicio y atención para los clientes del Hotel, realizando así un proceso riguroso de evaluación de los recepcionistas, para detectar sus falencias y aptitudes, y por medio de entrevistas y encuestas nos ayudaremos para desarrollar una propuesta, que consiste en la elaboración de un manual de funciones para el Departamento de Recepción.

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

| | |
|--|--------|
| PORTADA | I |
| HOJA DE CALIFICACIÓN DEL INFORME DEL TRABAJO | II |
| APROBACIÓN DEL TUTOR | III |
| AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN | IV |
| AGRADECIMIENTO | V |
| DEDICATORIA | VI |
| RESUMEN EJECUTIVO | VII |
| ÍNDICE | VIII-X |

1 CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

| | | |
|-------|---|---|
| 1.1 | TEMA | 2 |
| 1.2 | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 2 |
| 1.2.1 | CONTEXTUALIZACIÓN | 2 |
| 1.2.2 | FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 5 |
| 1.2.3 | DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES DEL PROBLEMA | 5 |
| 1.2.4 | DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA | 6 |
| 1.3 | JUSTIFICACIÓN | 6 |
| 1.4 | OBJETIVOS | 6 |
| 1.4.1 | OBJETIVO GENERAL | 6 |
| 1.4.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 6 |

2 Capítulo II: Marco Teórico

| | | |
|-----|---------------------------------|----|
| 2.1 | FUNDAMENTACIÓN LEGAL | 7 |
| 2.2 | RED DE CATEGORÍAS FUNDAMENTALES | 9 |
| 2.3 | HIPÓTESIS | 60 |

3 Capítulo III: Metodología

| | | |
|-------|---|----|
| 3.1 | ENFOQUE _____ | 61 |
| 3.2 | MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN _____ | 61 |
| 3.3 | NIVELES O TIPOS DE INVESTIGACIÓN _____ | 62 |
| 3.4 | POBLACIÓN _____ | 63 |
| 3.5 | MUESTRA _____ | 63 |
| 3.5.1 | OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE _____ | 64 |
| 3.5.2 | OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE _____ | 65 |
| 3.6 | PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN _____ | 66 |
| 3.7 | PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN _____ | 66 |

4 Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados

| | | |
|-----|-------------------------------|----|
| 4.1 | ANÁLISIS DE RESULTADOS _____ | 68 |
| 4.2 | INTERPRETACIÓN DE DATOS _____ | 72 |

5 Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

| | | |
|-----|-----------------------|----|
| 5.1 | CONCLUSIONES _____ | 74 |
| 5.2 | RECOMENDACIONES _____ | 74 |

6 Capítulo VI: La propuesta

| | | |
|-------|------------------------------------|----|
| 6.1 | DATOS INFORMATIVOS _____ | 75 |
| 6.2 | ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA _____ | 75 |
| 6.3 | JUSTIFICACIÓN _____ | 75 |
| 6.4 | OBJETIVOS _____ | 76 |
| 6.4.1 | OBJETIVO GENERAL _____ | 76 |

ix

| | | |
|-------|-----------------------------|----|
| 6.4.2 | OBJETIVOS ESPECIFICOS _____ | 76 |
| 6.4.3 | CARACTERIZACIÓN _____ | 76 |

Materiales de referencia

BIBLIOGRAFÍA _____ 89

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

CAPITULO UNO: En este capítulo se plantea el problema que se va a estudiar, mediante datos históricos se realiza la contextualización de la Hotelería, también se da a conocer los objetivos tanto generales como específicos del problema a tratarse.

CAPITULO DOS: En este capítulo recolectamos información sobre los antecedentes de la investigación, realizamos el Teórico de todos los temas que involucran el proyecto y se identifica las variables.

CAPITULO TRES: En base a paradigmas de estudio se asigna el enfoque de la Investigación, este proyecto tiene modalidades de investigación tanto de campo como bibliográficas, y se plantea el plan de procesamiento de información es decir de que manera se obtendrá toda la información para la evaluación del Departamento.

CAPITULO CUARTO: Consiste en analizar todos los datos obtenidos tanto de las encuestas como de las entrevistas, y con los resultados obtenidos verificamos la Hipótesis antes planteada.

CAPITULO CINCO: únicamente en base a los resultados obtenidos se realiza las conclusiones y recomendaciones para el proyecto.

CAPITULO SEIS: Lo primero que se hace es plantear la Propuesta con los objetivos de la misma y la redistribución de trabajo que se realizo en Recepción, y se explica la cadena de mando.

TEMA:

“EVALUACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCION DEL HOTEL DE LAS FLORES DE AMBATO Y SU EFECTO EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE CADA UNO DE SUS RECEPCIONISTAS, EN EL AÑO 2008”.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Contextualización.

En un principio, los [viajes](#) están destinados sólo a comerciantes y a las clases más adineradas, que empiezan a salir de vacaciones fuera de sus ciudades y exigen unos establecimientos de acorde a sus posibilidades. Y para que todo esto sea posible, es necesario el surgimiento de una serie de establecimientos donde los viajeros puedan comer y pernoctar, es el nacimiento de la hostelería propiamente dicha.

En un principio surgen hoteles y restaurantes de lujo al alcance de las clases acomodadas que cobran unas tarifas que son imposibles de pagar para los demás, pero con el surgimiento de la [sociedad](#) del bienestar, comienzan a surgir otros lugares más modestos y al alcance de todos los bolsillos.

La evolución ha sido tan espectacular que actualmente casi todas las personas que viven en países desarrollados tienen acceso a viajar y alojarse en establecimientos dignos, lo que ha dado lugar a la creación de una de las [industrias](#) más poderosas del mundo: el [turismo](#) que está íntimamente relacionado con la hostelería.

Hoy podemos encontrar en cualquier sitio establecimientos hosteleros de todo tipo y la [competencia](#) del [mercado](#) es tan fuerte, que ha repercutido en que las tarifas que se hayan hido abaratando en beneficio de los usuarios. Se trata de un sector que da trabajo a una gran parte de la [población](#).

No solo se debe considerar a la Industria de la Hotelería y Turismo como tal, si no como un sistema que integra cultura, higiene, cuidado del medio ambiente y seguridad para nuestros visitantes tanto nacionales como extranjeros, por eso es importante destacar la gran industria Hotelera que existe en nuestro país el mismo que cuenta de cuatro regiones naturales, por lo que la clasificación Hotelera es bastante extensa , hoy en día contamos con Hoteles de Lujo hasta ordinarios y estos se caracterizan por su dimensión, tipo de clientela, calidad de servicios, ubicación, operación, además que es una industria que

genera divisas, y mueve la economía nacional. (**HIDALGO MANUEL, ANTECEDENTES EN LA HOTELERIA, PRIMER MODULO**)

La industria del alojamiento en la provincia de Tungurahua dispone de una amplia variedad de tipos de alojamiento, los cuales varían desde un hotel modesto, hasta un hotel de lujo con modernas y lujosas instalaciones.

La Asociación Hotelera de Tungurahua, ha realizado la clasificación correspondiente considerando los siguientes criterios: Dimensión – Tipo de Clientela – Calidad de Servicios – Ubicación – Organización – Proximidad a terminales o compañías de transportación.

De igual manera en la provincia de Tungurahua podemos encontrar hoteles de tipo comercial, en estos generalmente se alojan personas que viajan por negocios, también encontramos hoteles vacacionales, localizados en áreas de recreo y hoteles para convenciones y eventos, en los cuales se organizan eventos sociales, convenciones anuales y estos se ubican en zonas urbanas o en lugares vacacionales.

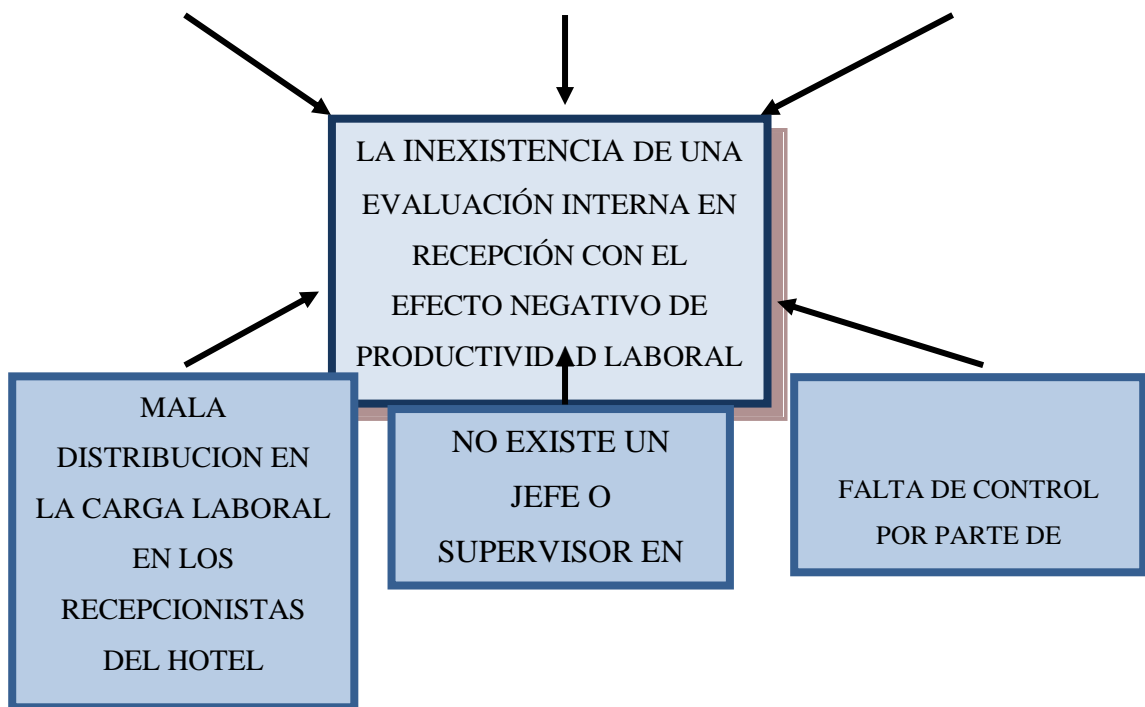
El Hotel de las Flores está ubicado en el Cantón Ambato, es un Hotel de tres estrellas, localizado exactamente en la Avenida el Rey y Mul Mul. Es un hotel que se encuentra en la Industria Hotelera de Tungurahua hace trece años, se lo puede definir como un hotel comercial y a la vez de convenciones, pero también acoge a muchos turistas básicamente en las fiestas de las Flores y las Frutas.

Entre los servicios que ofrece están: Alimentación – Catering – Eventos y Convenciones – Alquiler de Salones – y finalmente Hospedaje.

1.2.2 Análisis Crítico

Árbol de Problemas





1.2.3 Prognosis

Si se sigue manteniendo un efecto negativo en la productividad laboral de recepción, no se cumplirán con los objetivos planteados respecto a ventas e ingresos para el hotel, también estos problemas se reflejarán a los demás departamentos por la falta de planificación y falta de calidad en el servicio y finalmente se tendrá inconvenientes en la satisfacción del cliente, perdiendo así a los clientes potenciales, clientes frecuentes y futuros clientes.

1.2.4 Formulación del Problema.

¿Cómo influirá la evaluación interna del Departamento de Recepción del Hotel de las Flores en la productividad laboral de los Recepcionistas, durante el periodo Enero 2008 al 31 de Diciembre?

1.2.5 Delimitación del Objeto de Estudio

1.2.5.1 Delimitación del Contenido

- Campo: Hotelería
- Área: Departamento de Recepción
- Aspectos: La Productividad de los Recepcionistas.

1.2.5.2 Delimitación Temporal

La investigación tiene una fase cuyo desarrollo comprende un periodo de un año, se inicia en Enero de 2008 y Finaliza el 31 de Diciembre del mismo.

1.2.5.3 Delimitación Espacial

La Investigación se realiza en el Hotel de las Flores, y ésta se centra en un estudio minucioso del departamento de Recepción.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto es importante para la parte administrativa del Hotel, debido a que gerencia es la responsable de los logros o fracasos obtenidos, ya que tiene un compromiso directo con el hotel.

Igualmente para la parte económica es de vital importancia, por que toda empresa vela por obtener cada vez un crecimiento en la rentabilidad y se podrá obtener esto, sabiendo identificar los problemas que se dan en recepción y planteando soluciones estratégicas a cada uno de éstos.

Este proyecto ayudará a aumentar los estándares de calidad, servicio y atención al cliente, creando un buen desempeño operacional en los empleados, y supervisando esto, con indicadores internos de calidad para así llegar a una satisfacción en el cliente.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

- Proponer soluciones tangibles e inmediatas a los problemas que se dan en el Departamento de Recepción, y así mejorar el nivel de productividad en los Recepcionistas.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente los procesos de Evaluación Administrativa y de Personal, en el Departamento de Recepción del Hotel de las Flores.
- Analizar la realidad actual de la evaluación interna y la productividad en el Departamento de Recepción en el Hotel de las Flores.
- Desarrollar un manual de funciones para el Departamento de Recepción, direccionado a mejorar la productividad de los Recepcionistas del Hotel de las Flores, de la Ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Según la base de datos del Hotel, no se han hecho investigaciones similares a las que se está realizando en éste proyecto. Y particularmente han existido muchos proyectos del área de Recepción de un hotel, pero no sobre la evaluación interna del Departamento.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El presente proyecto de investigación se llevará a cabo con la concepción del paradigma crítico propositivo, ya que se hará un estudio del modo de operación del departamento de Recepción, también se realizará una evaluación a los Recepcionistas, determinando así sus ventajas y falencias, y finalmente se planteará como propuesta un manual de funciones para el Departamento.

2.3. FUNDAMENTACION LEGAL

Art. 12.- Hoteles de tres estrellas.- Los hoteles de tres estrellas deberán contar con los siguientes servicios:

- a) De recepción y conserjería, permanente atendida por personal experto. El jefe de recepción conocerá de idiomas español e inglés. Los demás recepcionistas y el capitán de botones deberá tener conocimientos básicos de algún idioma extranjero. El capitán de Botones, los ascensoristas, los mozos de equipajes y los botones o mensajeros, dependerán de la recepción.
- b) De pisos, para mantenimiento de las habitaciones así como para su limpieza y preparación; estará a cargo de una Ama de llaves ayudada por las camareras dependerá de la capacidad del establecimiento, debiendo existir al menos una camarera por cada diez y seis habitaciones;
- c) De comedor, que estará atendido por el maître o Jefe de Comedor y asistido por el personal necesario, según la capacidad del alojamiento, con estaciones de ocho mesas como máximo.

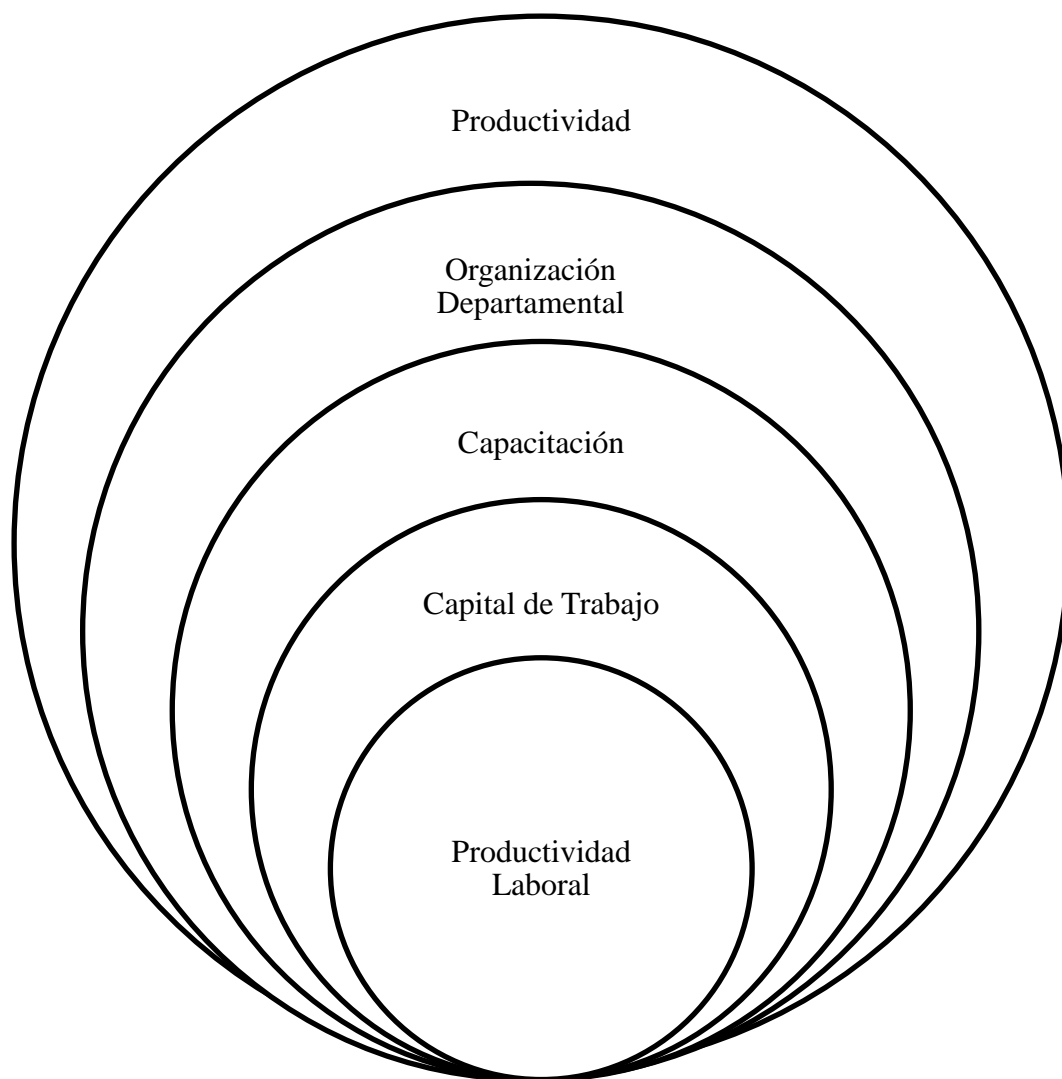
Los jefes de comedor, además de conocer el idioma español, tendrán conocimientos básicos de inglés. El menú del Hotel permitirá al cliente la elección entre tres o más especialidades dentro de cada grupo de platos.

El servicio de comidas y bebidas en las habitaciones será atendido, de no existir el personal específicamente destinado a tal efecto, por el comedor.

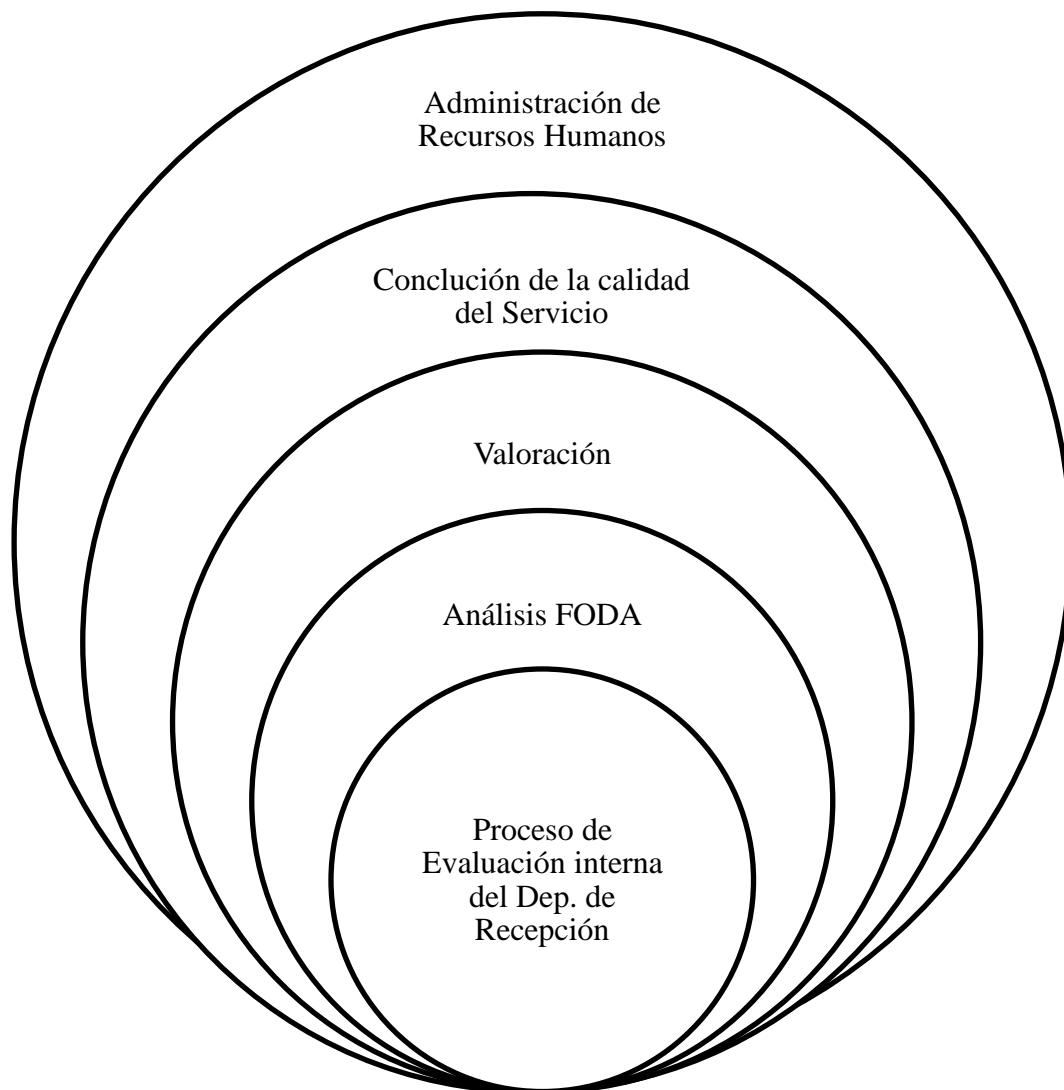
- d) Telefónico. Existirá una central por lo menos dos líneas, atendida permanentemente por personal experto y suficiente para facilitar un servicio rápido y eficaz. Los encargados de este servicio deberán hablar el español y tener, además, conocimientos de inglés.
- e) De lavandería y planchado para atender el lavado y planchado de los huéspedes y de la lencería del alojamiento. Este servicio podrá ser propio del alojamiento o contratado.
- f) Botiquín de primeros auxilios. (***LEY DE TURISMO; CAP. 1, TITULO 1 DE LOS ALOJAMIENTOS***)

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Gráficos de Inclusión



Variable Dependiente



Variable Independiente

2.4.1 EVALUACIÓN: En el lenguaje cotidiano, el concepto de evaluación es polisémico porque éste se impone o no en la práctica según las necesidades mismas de la evaluación y en función de las diferentes formas de concebirla. En efecto, puede significar tanto estimar y calcular como valorar o apreciar. Quizá en este sentido, conviene no olvidar tampoco desde la dimensión pedagógica las implicancias polivalentes del término: la evaluación hace referencia a un proceso por medio del cual alguna o varias características de un alumno, de un grupo de estudiantes o un ambiente educativo, objetivos, materiales, profesores, programas, etc, reciben la atención de quien evalúa, se analizan y se valoran sus características y condiciones en función de parámetros de referencia para emitir un juicio que sea relevante para la educación.

Así pues, la evaluación, en términos generales, supone una instancia de valoración. En los términos particulares de la evaluación educativa es posible distinguir varios objetos de evaluación cuyas relaciones implícitas son evidentes. Entre otros, es posible valorar: el sistema educativo, las instituciones, el profesorado, los materiales de la enseñanza, los proyectos educativos y los aprendizajes.

En el caso particular de la evaluación de los aprendizajes de los alumnos, evaluar supone conocer, que y para que evaluar, para lo cual es requisito esencial recoger información, formular un juicio de valor y tomar decisiones con vista al futuro.

Como señala Imbernón, fue Tyler en los años cuarenta quien al plantear la educación como un proceso definió a la evaluación como una instancia en que debía establecer en que medida se habían alcanzado los objetivos establecidos inicialmente. Dos décadas después, aparecerían nuevas preocupaciones éticas y sociales respecto a la problemática evaluativa desarrollarían en la década del setenta, otros enfoques como las alternativas cualitativas. Y así, podemos llegar a concebir a la evaluación educativa ya no como una finalidad de la enseñanza sino como un medio de perfeccionamiento y mejora constante.

En virtud de este proceso histórico es posible reconocer diferentes concepciones de evaluación. Desde el paradigma cuantitativo ésta puede ser entendida como objetiva, neutral y predictiva, de manera tal que centra en la eficiencia y la eficacia. Lo que se evalúa es pues, los productos observables.

Pero desde una perspectiva cualitativa, por el contrario, la evaluación se centra en reconocer lo que está sucediendo y comprender que significado ésta tiene para las diferentes personas, en este caso no solo se evalúa el producto sino también el proceso.

Para un tercer paradigma, el crítico, la evaluación no solo se centra en recoger información sino que también implica diálogo y autor reflexión.

Otra dimensión de análisis respecto a las evaluaciones es considerar que éstas pueden ser formativas. Mientras que las primeras se centran en el producto final, las segundas se orientan más hacia los procesos.

Funciones de la evaluación

Desde el punto de vista social, es posible identificar diversas funciones como:

La selección social: Históricamente, y aún en la actualidad, la evaluación ha cumplido la función de dirigir mecanismos de selección y control social. Tal como señala Foucault: “El examen combina las técnicas de la jerarquía que vigila y las de la sanción que normaliza. (*EVALUACIÓN, CAP. 1 DÍAZ BARRIGA, 2001*)

Medir la calidad del sistema educativo, control del sistema: La tendencia actual entiende a la evaluación como una actividad política y administrativa, y es una parcela de las políticas sociales y de administración pública en tanto el conjunto mismo de las políticas y los servicios públicos se han vuelto objeto de evaluación. Las causas de este fenómeno se deben a:

Promoción, acreditación y certificación: Esta función, aún cuando pueden ser analizadas desde un punto de vista pedagógico, poseen también claras dimensiones sociales en tanto suponen, entre otros aspectos, la legitimación de competencias profesionales frente al resto de la sociedad.

Desde el punto de vista estrictamente pedagógico, es posible identificar, siguiendo la enumeración que realiza De Ketele (4), las siguientes funciones para la evaluación:

Certificación: Supone un balance respecto a objetivos terminales, los macro-objetivos que integran un número relativamente significativo de objetivos intermedios (micro-

objetivos). Lo relevante en términos de certificación se refiere particularmente a la integración. Por otra parte, la certificación es una decisión dicotómica en tanto ésta se otorga o no.

Balance de objetivos intermedios: Esto supone promediar resultados intermedios para obtener una valoración global, la cual debe pronunciarse respecto al éxito o el fracaso de todo el proceso.

Diagnóstico: El objetivo es poder describir una situación para tomar decisiones de ajuste.

Clasificación: El objetivo es establecer niveles para tomar decisiones respecto a la organización de la población en subgrupos. Estos subgrupos pueden responder a criterios de selección homogénea o heterogénea según el caso.

Selección: Supone un criterio de nivel mínimo requerido, y representa el típico sistema del “examen de ingreso”.

Jerarquización: Supone el orden en que deben abordarse diferentes objetivos pedagógicos.

Instrumentos de evaluación

La evaluación, como hemos mencionado, puede ser utilizada como un instrumento de control social que fija parámetros y legitima niveles de acreditación. Sin embargo, una mirada reflexiva sobre las prácticas pedagógicas, implica concebirlas como herramientas que permiten identificar el modo en que el alumno construye su conocimiento. Esto implica:

Comprender el significado de las respuestas elaboradas por el alumno.

Considerar el tipo de información relevada por el docente en relación al proceso de aprendizaje y al proceso de producción.

Requisitos para la evaluación

Los instrumentos de evaluación, no pueden plantearse al margen de los criterios de validez, confiabilidad, practicidad y utilidad que mencionaremos a continuación:

Validez: Se refiere al grado de precisión con que se mide lo que se desea medir. En este sentido es absolutamente relevante la muestra sobre la cual se ejecuta la medición. Porque no se trata de determinar si el instrumento es o no válido. La validez se refiere siempre a los resultados, para lo cual deben considerarse el uso que se hará de éstos. “Cuando se requiere determinar si un instrumento es válido se requiere, entonces, información acerca de los criterios que han presidido su construcción y administración. (*MÉTODOS DE EVALUACIÓN, CAP.4 CAMILIONI 2003*)

Existen por otra parte, siguiendo a Camilioni, diferentes clases de validez, entre las que podemos identificar:

Validez de contenido (validez curricular): deberá representar una muestra significativa del universo de contenido cubierto por el curso o la unidad didáctica en todos los casos, deberá referir a los contenidos más importantes según sea su significatividad en el aprendizaje de los alumnos.

Validez predictiva: Se refiere a la correlación existente entre los resultados obtenidos en una o varias pruebas combinadas y el desempeño posterior del alumno en aspectos que corresponden al área evaluada por esas pruebas.

Validez de construcción: supone la coherencia del instrumento respecto al marco teórico que sustenta el proyecto pedagógico.

Validez de convergencia: Establece la relación que existe entre un programa de evaluación o un instrumento y otros programas o instrumentos de validez ya conocida.

Validez manifiesta: Se refiere al modo en que los instrumentos aparecen frente al público externo. La razonabilidad debe ser visible y explicable a fin de que no sólo sea válida sino que también parezca serlo.

Validez de significado: Se refiere a la relación que se establece desde la perspectiva de los estudiantes entre el programa y los instrumentos de evaluación, por un lado y los procesos de enseñanza y aprendizaje por el otro.

Validez de retroacción: cuando la evaluación tiene un efecto normativo sobre los contenidos de la enseñanza, esto es, la evaluación establece lo que se debe enseñar.

Tipos de instrumentos de evaluación

Se puede mencionar diversos instrumentos de evaluación y se clasifican según estén orientadas hacia los procesos o hacia los productos. En el primer grupo se mencionan los portafolios, las entrevistas, las observaciones documentadas, los registros de aprendizajes diarios, el auto evaluación, los informes de entrevistas sobre proyectos, productos y muestras de alumnos y la expresión en voz alta del pensamiento del alumno. Más orientadas a la evaluación de productos encontramos instrumentos tales como las pruebas de ensayo (que pueden ser de respuesta extensa o limitada), los proyectos, las carpetas de trabajos, Muestras, Investigaciones, Productos de expresión artística y test estandarizados del tipo de “Multiple choice”.

De Ketele, describe una serie de estrategias de evaluación que, en nuestra opinión, conforman una buena orientación al momento de definir cual sería el instrumento de evaluación más adecuado:

Evaluación clásica puntual empírica: En esta categoría ubica los exámenes escritos tradicionales y la “Lección Oral” tradicional que denomina “Entrevista libre”. Al respecto de este tipo de evaluaciones señala que a menudo no están establecidos claramente los criterios de evaluación porque muchas veces se trata de criterios implícitos.

Evaluación centrada en los objetivos: Incluye aquí otros instrumentos de evaluación que se diseñan conforme a parámetros más precisos, como los test o entrevistas centradas en objetivos, así como el análisis de contenidos. Estos instrumentos se caracterizan por poseer criterios explícitos aunque varíe su nivel de puntualización.

Evaluación durante el proceso: Aquí se encuentran diferentes alternativas de observación destinadas a establecer valoraciones a lo largo del proceso educativo. De Ketele denomina a estos instrumentos “observación libre, sistemática y provocada”.
(*METODOS DE EVALUACIÓN, CAP.6 CAMILIONI 2003*)

2.4.2 DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN: Los distintos departamentos que constituyen un hotel tienen gran importancia y no conviene destacar una mayor relevancia para uno u otro. Un hotel es una empresa de servicios, y la sincronización, coordinación y control interdepartamental es lo que va a determinar, además de su categoría, su

reputación a nivel comercial sin olvidar que cada departamento tiene una funciones concretas y específicas, y que igualmente desempeña un papel dentro de la organización general dentro de la empresa.

El departamento de recepción es la tarjeta de presentación del hotel. Tiene gran importancia de cara a la clientela, ya que es el primer departamento con el que el cliente tiene relación, bien sea de una forma personal a su llegada, bien a través de cualquier medio de comunicación, teléfono, telex, fax, carta, etc., si hace reserva antes de su llegada.

La primera y última impresión son las que mayor importancia tienen para la mayoría de los clientes. La primera, debido a que el ser humano siempre se deja impresionar fácilmente por las imágenes, ésta va a predisponer a la mayoría de la clientela a favor o en contra del establecimiento según haya sido favorable o desfavorable para cada cliente.

Los profesionales de este departamento para causar una buena impresión deben estar uniformados y aseados, guardar una compostura correcta que no resulte desagradable al cliente, atendiendo con rapidez y seguridad en su trabajo a cada una de las personas que se acerquen al mostrador y siendo serviciales .

Organización y Funciones

Hay que decir que la organización del departamento de recepción varía de un establecimiento a otro sensiblemente, no es lo mismo un hotel rural que un hotel en la costa, la organización es distinta.

Hay una gran gama de factores que se dividen directamente en la organización de este departamento, entre los que vamos a destacar como importantes:

Factores:

- A) Tipo de establecimiento
- B) Categoría del mismo.
- C) Ubicación
- D) Tipo de clientela
- E) Grado de mecanización o automatización.

A) El tipo de establecimiento repercute en la organización y va en relación directa con la cantidad, variedad y calidad de los servicios.

B) La categoría del establecimiento afecta a la organización, el grado de especialización de los empleados será mayor cuanto mayor sea la categoría. En hoteles de máxima

categoría será más factible una mejor racionalización del trabajo, dividiendo y relacionando las actividades que debe realizar cada trabajador.

C) La ubicación y el tipo de clientela, que suelen ir paralelamente, tienen su importancia en relación con la organización. Por ejemplo, no es igual la organización en la recepción de un hotel de congresos, donde habrá un elevado porcentaje de entradas y salidas diariamente, al ser un turismo de paso con un bajo índice de pernoctaciones. El turismo en un hotel de costa es todo lo contrario, al ser un turismo vacacional donde los clientes que se registren o salgan a diario son mínimos.

D) El grado de mecanización y automatización afecta directamente a la organización, especialización de los empleados y a la cantidad de los mismos necesarios en la recepción, es decir, establecimientos con organización manual necesitan más número de empleados y a la inversa en hoteles con un grado de automatización y mecanización, pero la mano de obra de estos últimos deberá ser más cualificada, ya que esta debe conocer y manejar máquinas facturadoras en el caso de mecanización, y ordenadores en el caso de la automatización.

SUBDEPARTAMENTOS:

TELÉFONOS

Todos sabemos la importancia del teléfono en lo relativo a la comunicación de las personas, de ahí que en hotelería sea fundamental este servicio así pues es esencial que tanto en el entorno como en el servicio que se ofrecen causen una impresión óptima al cliente, debiendo confirmar siempre la transmisión de un mensaje para evitar que se produzcan errores.

El propio hotel utiliza este servicio para intercomunicarse con los demás departamentos o con el exterior, lo cual puede realizarse directamente o por medio de una centralita.

Hoy en día los establecimientos hoteleros instalan medidas individuales para cada hotel, agilizándose de gran manera el trabajo, aparte de ofrecer un servicio rápido, este control automático no produce aglomeraciones en las horas punta y todas las llamadas pueden ser atendidas de forma correcta. Algunos hoteles están así mismo dotados de megafonía, la cual se conecta a las zonas nobles más concurridas para facilitar la localización de un cliente cuando este recibe un llamada telefónica o un mensaje urgente; otros utilizan el

“teletrancing” o buscapersonas, siendo este el sistema más rápido para localizar a una persona.

Impresos del departamento de teléfonos

Nota de cargo o vale de servicio:

Una vez cumplimentado este impreso, se envía a departamento de mano corriente para informarle de la cantidad que tiene que cargar por los servicios de teléfono, prestados a un determinado cliente. Los datos que figuran en la nota de cargo o vale de servicio telefónico son los siguientes:

- Anagrama del hotel
- País y ciudad a donde se ha efectuado la llamada de teléfono o donde se ha enviado un fax o telex.
- Número de teléfono, fax o télex.
- Nombre de la persona comunicada.
- Firma del encargado del Departamento de teléfonos.
- Nombre del cliente que efectúa la comunicación.
- Número de la habitación.
- Tiempo de duración de la llamada o envío.
- Fecha en la cual se efectúa la llamada o en el envío.
- Importancia de la llamada o envío.
- Número de orden.

Ficha de teléfonos y fax:

En este impreso se ha de registrar todas las notas de cargo o vales de servicio telefónico y fax a fin de poder realizar el control diario. Los datos que se incluyen son el anagrama del hotel, la fecha y en forma de columna, el número de habitación, el número de cuota de cargo o vale la población de destino, el número de teléfono o fax del destinatario, los pasos del contador, el importe real, el beneficiario, el crédito si lo hubiese y el importe total.

RESERVAS

Podemos definir “Reservas” como: “la acción mediante la cuál una persona en su nombre, cliente o en nombre de otra, solicita el alquiler de una o más habitaciones, de características determinadas durante unas fechas concretas, contándose las mismas por módulos de 24 horas, bajo un precio determinado de antemano.

Las funciones de este departamento son:

- La venta correcta de habitaciones.
- El control de las ventas realizadas.
- Atender la correspondencia.
- La utilización y el control del telefax

Los impresos que se utilizan son

La hoja de reservas:

Suele ser utilizada en los grandes hoteles y cadenas hoteleras en vez del Libro de Reservas empleado en los pequeños hoteles.

En ella se anotan estos datos:

Fechas: día en que se hace la reserva, fecha de llegada y fecha de salida.

Cantidad y tipo de habitaciones.

Servicios contratados: habitación, habitación y desayuno, media pensión, etc.

Nombre y datos de las personas que hacen la reserva, que se van a alojar y del empleado que toma la reserva.

Observaciones: si tiene o no encargos, tratamiento del cliente, descuentos, etc.

Slip o Tarjeta de reservas:

Es una pequeña tarjetita que contiene la síntesis de la reserva y se utiliza para actualizar y confeccionar el rack de reservas.

Los datos que debe contener son:

Apellidos y nombre del cliente.

Fecha de llegada y de salida.

Cantidad y tipo de habitaciones.

Quién ha efectuado la reserva.

Planning:

Es un estadillo o gráfico que permite planificar las reservas.

Los plannings pueden ser:

a) Numéricos: Son los realizados en función del número de habitaciones.

b) Nominales: Son los realizados según los apellidos del cliente.

c) Mixtos o Numéricos-Nominales: En ellos se emplean el número de habitaciones y los apellidos del cliente a la vez.

Estos tres tipos de planning son propios de hoteles con pocas habitaciones, con un régimen administrativo de tipo familiar, una clientela habitual y un turismo vacacional.

d) Fore Cast. Es el más utilizado en hoteles medianos y en hoteles con gran número de habitaciones, debido a la operatividad que permite una mayor agilidad.

El Fore Cast se divide en columnas:

Habitaciones o acumulativo.

Cancelaciones del acumulativo.

Entradas.

Cancelaciones de entradas.

Salidas.

Cancelaciones de salidas.

En los hoteles que trabajan con grupos se hace un control riguroso de los mismos. En este caso los datos que deben figurar en el planning son:

Nombre del grupo.

Fecha de llegada y salida.

Cantidad y tipo de habitaciones.

Servicios contratados por el grupo.

Lista de llegadas previstas:

Es el documento base para que el mostrador realice la planificación de las habitaciones.

Se hace utilizando el “rack de reservas” como índice, ya que al mismo tiempo que se anotan las reservas en el impreso, se va agrupando la documentación de cada reserva.

Los datos que contiene la lista de llegadas son:

Fecha, espacio en blanco; donde el departamento de Recepción anota el número de habitación que se otorga al cliente a la hora de registrarse.

Apellidos y nombre del cliente.

Cantidad y tipo de habitaciones reservadas.

Servicios contratados.

Fecha de salida prevista.

Quién efectuó la reserva.

Archivos.

Pueden ser divididos en dos grupos a partir de la fecha de llegada prevista:

1º: A priori: Antes del día de la llegada. En ellos se archiva por orden cronológico la documentación que se recibe de cada una de las reservas.

2º: A posteriori: Después de la llegada. Se dividen en tres:

A- Clientes llegados: Comprende los clientes que llegaron en la fecha prevista y que ya abandonaron el hotel.

B- Clientes no llegados: Clientes que no llegaron en la fecha prevista y no han notificado la modificación o anulación de la reserva.

C- Clientes nulos: clientes que modifican o anulan su reserva antes de la fecha prevista de llegada.

MANO-CORRIENTE

Mano-corriente es uno de los sub-departamentos que configuran el departamento de recepción junto con el de Caja. El origen de su nombre procede del francés *Main-courrante*, nombre que recibía el impreso en el que se anotaban manualmente los gastos diarios realizados por los clientes en los distintos departamentos, así como el control del pago de las facturas. El equivalente de *Main-courrante* en castellano recibe el título de Cuenta corriente de clientes, ya que ésta es la actividad y función diaria que realiza este sub-departamento. Este sub-departamento trabaja las veinticuatro horas del día en tres turnos, mañana, tarde y noche, los cuales guardan un paralelismo lógico con las actividades y funciones realizadas por el mostrador de recepción, es decir, la mañana se caracteriza por las salidas, la tarde por las entradas y la noche por el turno mayor de responsabilidad y trabajo administrativo a la vez, y es el tiempo en que se realiza mayor número de controles.

La autonomía o independencia de este sub-departamento que configura parte de Back-office está en función de diversos factores:

- Tipo de establecimiento.
- Categoría.
- Grado de mecanización o automatización.
- Mano corriente: manual y mecánica

El departamento de Mano-corriente es el punto de enlace y de control entre el departamento de recepción y todos los departamentos de servicios con que cuenta el hotel. Este sub-departamento es especialmente importante en los hoteles de paso debido al gran volumen de entradas y salidas diarias y a la rapidez impuesta por los clientes cuando solicitan su factura a la hora de su salida. Sin embargo, en los establecimientos vacacionales o de larga estancia, el horario y dinamismo de este sub-departamento se reducen.

La organización de Mano-corriente puede ser manual o mecanizada.

Mano-corriente manual

El impreso de Mano-corriente manual se puede dividir en tres grandes apartados:

1º Comprende, en columnas, los datos concernientes del cliente y de la habitación. Tales datos son los siguientes:

- Número de habitación.
- Número de factura abierta.
- Apellidos y nombre del cliente.
- Cantidad de personas registradas en la habitación (algunos establecimientos hacen desglose entre adultos y niños, y distinguen el tipo de cliente; grupo, particular).
- Día de entrada.
- Día de salida.
- Importe de la habitación.
- Importe cama supletoria.

2º Para reflejar en cantidades los importes de los servicios consumidos por los clientes y en forma de columnas, figuran todos los departamentos y servicios con que cuenta el hotel:

- Pensión alimenticia.
- Desayuno.
- Restaurante almuerzo.
- Restaurante comida.
- Restaurante extras.

- Grill almuerzo.
- Grill comida.
- Teléfono y télex.
- Lavandería.
- Bar.
- Salón de Recepciones
- Extras pisos.
- Mini-bar habitaciones.
- Varios.

3º Recoge los datos correspondientes a la cancelación de la factura, arrastres y observaciones:

- Total día.
- Total anterior.
- Subtotal.
- IVA.
- Total general.
- Descuentos.
- Comisiones.
- Caja.
- Crédito.
- Total a seguir o total a cuenta nueva.
- Observaciones.

Los datos contenidos tanto en el primero como en el tercer apartado pueden ser comunes a cualquier establecimiento que utilice este sistema organizativo; los datos contenidos en el segundo apartado admiten variaciones en función del tipo y categoría de los establecimientos. Hay que tener en cuenta que cada establecimiento confecciona su hoja de Mano-corriente ya que no hay ninguna norma que establezca el formato estándar o que tipifique el impreso, si bien la lógica hace que la mayoría de los hoteles empleen los mismos datos.

Quizás de los tres apartados, el tercero sea el que mayores problemas de comprensión presente, por lo que vamos a dar una explicación de los datos contenidos en el mismo:

TOTAL DÍA: Se obtiene mediante la suma en horizontal de todos los importes correspondientes a los servicios consumidos por el cliente, ya que en la Mano-corriente

cada renglón equivale a una habitación; por lo tanto al finalizar el día se habrá anotado en aquellas columnas que reflejan el servicio o departamento utilizado por el cliente el importe correspondiente.

TOTAL ANTERIOR: Es la cantidad “acumulada” por el cliente desde el día que se registró en el hotel hasta esa fecha. Esto significa que, salvo que sea una segunda estancia, el primer día de estancia en el hotel el cliente no tendrá reflejada cantidad alguna en dicha columna. El segundo día el cliente tendrá en dicha columna, salvo que pague directamente en cada departamento o cancele diariamente su factura en la caja de recepción, lo que gastó durante su primer día de estancia.

SUBTOTAL: Recoge la suma de los importes de las columnas de total día y total anterior.

IVA: Se calcula sobre la cantidad que figura en el subtotal, pero solamente en el momento en el que el cliente va a efectuar su salida o pagar su factura.

TOTAL GENERAL: Es la suma de las cantidades que aparecen tanto en el subtotal como en la columna de IVA.

DESCUENTOS: Refleja en importes las cantidades a descontar de la factura del cliente, partiendo de la base de que no se debe facturar por el importe neto, sino que se factura, por el importe bruto, y cuando se marcha o paga el cliente es cuando se efectúa el descuento.

COMISIÓN: Cantidad que otorga el establecimiento hotelero a Agencias de Viajes o compañías emisoras de tarjetas de crédito o de pago, en concepto de gratificación. La comisión se calcula sobre los importes totales netos.

CAJA Y CRÉDITO: Recogen respectivamente los importes correspondientes a las facturas que han sido canceladas en efectivo, bien sea con dinero español o en divisa, o por medio de bonos de agencias o tarjetas de crédito o de pago.

TOTAL A SEGUIR: Se recoge el importe perteneciente a una serie de operaciones que se realizan con las cifras que figuran en las columnas precedentes, tal y como se expone a continuación:

Al finalizar todas y cada una de las operaciones de todas las habitaciones, y una vez realizados los cierres y controles por departamentos, conceptos, etc., las cantidades que figuran en el total a seguir se traspasarán automáticamente a la columna de total anterior.

En la Mano-corriente manual las operaciones que como mínimo hay que realizar son las siguientes: calcular y cuadrar las producciones por departamentos; esto se realiza

sumando en sentido vertical todas las cantidades que figuran en cada columna por separado. Además de los vales de cada venta, todos los departamentos han de confeccionar de una forma independiente la liquidación que es el balance o estadillo donde figuran todas las ventas que se han realizado en el servicio, turno, etc. Para cuadrar la producción las cantidades que figuran en la columna de la hoja de Mano-corriente y en la liquidación del departamento correspondiente deberán ser las mismas. Cuadradas las producciones por departamentos o servicios, al sumar dichas cantidades obtenemos un importe que ha de ser el mismo que la suma en vertical de la columna total del día; con esta operación se efectúa el primero de los controles sobre la hoja de facturación y las ventas.

OBSERVACIONES: Se anota toda información que facilita y diligencia la confección de la factura y el trato con el cliente (por ejemplo si la habitación es doble para uso individual).

Mano-corriente mecanizada

La Mano-corriente mecanizada ofrece una mayor variedad ya que existen máquinas que tienen saldo deudor y otras con saldo deudor y acreedor.

En la Mano-corriente mecanizada el tenedor de cuenta corriente de clientes está continuamente cargando vales de departamento o facturas de departamento según se va produciendo, de tal forma que la máquina va acumulando en memoria los importes correspondientes. Así, en el momento de finalizar el turno o el servicio el facturista o cajero entrega la liquidación en Mano-corriente, y el mano-corrientista hace una lectura y cuadra la producción o venta.

La actividad más importante de la Mano-corriente mecanizada es el cierre diario que es el momento en que se efectúa el cierre administrativo del día, recopilando todas las operaciones efectuadas durante el día, no admitiéndose la posibilidad de que departamento alguno quede sin cuadrar o de dejar algún error sin cuadrar o corregir. En las máquinas registradoras, el IVA se carga cuando el cliente va a hacer efectiva la factura cargándose de una sola vez o bien puede existir también la posibilidad de que todos los precios tengan ya incorporado su IVA correspondiente, por lo que no sería necesario volver a realizar esta operación.

Los pasos a seguir en este tipo de cierre diario, y siguiendo una secuencia, serían:

- Cargados todos los vales de todas las habitaciones, así como el importe de éstas, se hace una “lectura” de todas y cada una de las “teclas - cuentas” por las que se han cargado los vales de departamento.
- A dicho subtotal se le descuenta de una forma automática mediante una lectura de correcciones el importe de todos aquellos errores que se hayan podido realizar durante el día.
- Se hace un subtotal cuya cantidad sea la suma de las ventas realizadas por todos los departamentos.
- Se vuelve a efectuar un subtotal, obteniendo de esta forma la producción bruta real del día.
- A la cantidad anterior se le incrementa la cantidad que ha quedado pendiente de cobrar del día o días anteriores.
- Tras un subtotal, a la cantidad resultante de las operaciones anteriores se le descuenta la cantidad que se ha producido por las cuentas de deducciones, comisiones, caja y crédito.
- Se da al subtotal y se efectúa una lectura de las cuentas de abonos y cargos, que son cuentas de transferencias de una factura a otra, no debiendo afectar, si todas las operaciones que se han hecho empleando las teclas o cuentas de abonos y cargos se efectuaran por la misma cantidad, mismo departamento y misma fecha, al restar abonos e incrementar cargos no inciden.
- Se totaliza, quedando una cantidad que será el saldo viejo para el día siguiente, equivalente al total a seguir o total a cuenta nueva en la Mano-corriente manual. Esta cantidad deberá coincidir con la suma de todos los últimos saldos de todas las facturas que están abiertas y sin cancelar. En el sistema manual y mecanizado hay una gran diferencia, que radica fundamentalmente en la rapidez y agilidad en el trabajo, sin olvidar la comodidad, limpieza y fiabilidad del mismo. Otra diferencia es que en la Mano-corriente manual primero se hace el impreso general y luego de ahí se hacen las anotaciones en las facturas, cerrándose a continuación el día administrativamente. En la Mano-mecanizada primero se cargan en la factura los servicios consumidos por el cliente y al final del día se hace el cierre o resumen, que equivale, en cierto modo, a la hoja manual.

Facturación: contado y crédito

La facturación comprende todo el proceso de valoración y confección de vales de departamento o facturas, es decir, el proceso comienza desde que se toma la comanda al cliente y finaliza con el cuadro de liquidación, pasando por la confección y valoración de la factura.

El primer paso es hacer la comanda, que es el impreso donde figura lo solicitado por el cliente, pero que no está valorada. Después hay que confeccionar la factura, tarea realizada por el cajero o facturista del departamento, mientras que la comanda la toma el personal de servicio. La factura refleja de una forma ya valorada lo solicitado por el cliente.

En los hoteles los vales de todos los departamentos se centralizan en Mano-corriente, por lo que los cajeros deben entregar en este departamento la liquidación para la realización en el cuadro de producción, siendo la liquidación el balance o estadillo donde se reflejan todas las ventas realizadas durante el turno o servicio.

Cuando el cliente solicita la cuenta o minuta del servicio consumido en el departamento, éste tiene dos opciones para cancelar el importe del mismo: hacerlo efectivo en cuyo caso recibe el nombre de “contado” y el original de la factura se lo podrá quedar el cliente o bien firmando el vale o factura para que se pase a Mano-corriente y se lo cargue en la factura general del hotel, en cuyo caso se denomina crédito y el original debe ser firmado por el cliente y enviado a Mano-corriente.

El crédito de una factura general o el crédito en el departamento de Mano-corriente se pueden producir en los siguientes casos:

POR CRÉDITO PERSONAL: Se puede producir tanto a nivel individual y particular de un cliente, como a nivel de empresas privadas y públicas. Las empresas hoteleras no admiten cheques personales ni conceden créditos a no ser que haya alguien de la empresa que se responsabiliza del cobro de los mismos.

TARJETA DE CRÉDITO O DE PAGO: Son admitidas en la mayoría de los establecimientos ya que permite a los turistas viajar sin llevar dinero en efectivo además de suponer una seguridad para el hotel en cuanto al cobro de las facturas. Para ello se establece un contrato bilateral entre ambas empresas en el que se determina el período y secuencia de presentación y entrega de facturas y voucher, comisiones, etc.

BONO DE AGENCIA: Es el documento que emite la agencia de viajes a nombre de un cliente, responsabilizándose del pago de una serie de servicios, de una cierta cantidad o simplemente para efectuar una reserva sin hacerse cargo de pago alguno. Los bonos de

agencias pueden ser: bono de reserva o bono descuento reserva, bono depósito, bono de paquete turístico, bono full crédito todo incluido.

CAJA:

El sub-departamento de caja es el último eslabón del proceso de entrada y hay hoteles en los que se considera como un componente de la Recepción.

En hoteles de máxima categoría, de 5 a 4 estrellas, el departamento de caja de Recepción tiene como funciones más importantes las siguientes:

- Cobro de facturas: en efectivo o a crédito (moneda nacional o extranjera, cheques de viaje, bonos de agencias de viajes, comisiones).
- Cambio de divisas.
- Control de cofres de seguridad.

Estructura Departamental u Organigrama

La recepción en realidad es el conjunto de 4 sub-departamentos que son:

- Reservas.
- Mostrador.
- Mano-Corriente o Cuenta Corriente de Clientes: departamento. de Administración y contabilidad.
- Caja

Utilizando un pequeño organigrama radial funcional se representaría de la siguiente forma:

Relación con otros Departamentos

Otra función de la Recepción es la relación interdepartamental (entre los departamentos del hotel).

Además el sub-departamento de reservas debe relacionarse con las agencias de viajes, empresas y otros hoteles con los que trabaja o realiza contratos.

Los sub-departamentos de reservas y mostrador llevan a cabo sus funciones de cara al cliente (FRONT OFFICE), y los sub-departamentos de mano-corriente y caja realizan sus funciones de manera que el cliente no pueda verlas (BACK-OFFICE).

El sub-departamento de caja es el último eslabón del proceso de entrada y hay hoteles en los que se considera como un componente de la Recepción.

En hoteles de máxima categoría, de 5 a 4 estrellas, el departamento de caja de Recepción tiene como funciones más importantes las siguientes:

- Cobro de facturas: en efectivo o a crédito (moneda nacional o extranjera, cheques de viaje, bonos de agencias de viajes, comisiones).
- Cambio de divisas.
- Control de cofres de seguridad.

(Total día + total anterior) + IVA = total general

(Total general - (descuentos + comisiones + caja + crédito) = total a seguir
(ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA, TOMO 1, ZENTANO MAZA & HERNÁNDEZ COUTIÑO, MEXICO, UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHAPAS, 2008)

2.4.3 ANÁLISIS F.O.D.A: FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

A continuación detallamos un análisis FODA, del Establecimiento.

CODIGOS:

F: Fortalezas

D: Debilidades

O: Oportunidades

A: Amenazas.

F1: Personal con Experiencia

F2: Buenos Proveedores

D1: Mala Distribución de Trabajo

D2: Desorganización de trabajo

O1: Llegar a tener clientes potenciales

O2: Incremento de ganancias

A1: Baja de la Calidad de servicio

A2: Competencia

| | F1 | F2 | D1 | D2 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| O1 | X | - | - | X |
| O2 | X | X | X | X |

| | | | | |
|-----------|---|---|---|---|
| A1 | - | X | X | X |
| A2 | X | - | - | - |

2.4.4 Conclusión de la Calidad de Servicio (ARH): Este concepto fue originado por el Dr. Armand V. Feigenbaum, quien sirvió en los años 50 como Gerente de control de calidad y gerente de operaciones fabriles y control de calidad en la sede de General Electric en Nueva York. Su artículo sobre el control, de Calidad se publico en la revista Industrial Quality Control en mayo de 1957. Luego siguió un libro publicado en 1961 con el titulo de Total Quality Control Engineering and Management.

Según Feigenbaum, el control total de calidad (CTC), puede definirse como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en material de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles mas económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”. El CTC exige la participación de todas las divisiones, incluyendo las de mercadeo, diseño, manufactura, inspección y despachos. Temiendo que la calidad, tarea de todos en una empresa, se convirtiera en tarea de nadie. Feigenbaum sugirió que el CTC estuviera respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única área de especialización fuera la calidad de los productos y cuya única área de operaciones fuera el control de calidad.

El control de calidad debería participar en todas la divisiones de una Organización, esto significa que todo individuo de una división debería estudiar, practicar y participar en el C.C. Asignar especialidades de C.C en cada división como lo propuso Feigenbaum, no es suficiente. En Japón la relación de autoridad en línea vertical es demasiado fuerte para que los miembros de estado mayor como especialistas en CC tengan mucha voz en la operación de cada división.

En un principio la participación en CC, incluía únicamente al presidente de la empresa, los directores, los gerentes de nivel medio, el estado mayor, los supervisores, los trabajadores de línea y los vendedores, pero en años recientes la definición de ha

amplificado para abarcar a los subcontratistas, a los sistemas de distribución, a compañías filiales y finalmente hasta llegar a los obreros o empleados de menor rango.

En una organización se toman muchos aspectos importantes como el control de costos, de utilidades, precios, de cantidades (volumen de producción, ventas y existencias), control de fechas de entrega, ya que el fabricante debe desarrollar y vender artículos que satisfagan las necesidades de los consumidores. Si no se conoce el costo no se puede hacer diseños, ni planificación de calidad, si el control de costos se maneja estrictamente se sabrá que utilidades pueden derivarse de la eliminación de ciertos de ciertos problemas, de esta manera los efectos del C.C. son fáciles de proveer.

En cuanto a cantidades si estas no se saben con exactitud, se desconocerá la tasa de efectos y la de correcciones y el CC no progresara. Inversamente si no se promueve el CC activamente y si no se determinan la normalización el índice de rendimiento, el índice de operaciones y la carga de trabajo normalizados, no habrá manera de encontrar los costos normalizados y por tanto no se podrá efectuar ningún control de costos. De igual manera, si el porcentaje de efectos varia muy ampliamente y si hay muchos lotes rechazados, no se podrá hacer control de la producción ni de las fechas de entrega.

En definitiva se puede decir que la Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores.

Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).

- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y [procesos](#) llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (cuando el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (cuando los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (cuando todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor).

Pero la calidad ha tenido un cambio histórico, en donde citamos números cambios: En lo Artesanal se inicio haciendo las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello, y su finalidad era satisfacer al cliente, satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho, y crear un producto único; en la Revolución Industrial se inicia haciendo muchas cosas no importando que sean de calidad, aquí podemos identificar (Producción con Calidad), y la finalidad era satisfacer la gran demanda y obtener beneficios; en la Segunda Guerra Mundial se inició asegurando la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad), y la finalidad era garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso; en la Posguerra en Japón se empezó haciendo las cosas bien a la primera, y la finalidad era minimizar costos mediante la Calidad, satisfacer al cliente, y ser competitivo; en la Posguerra resto del Mundo se empezó a producir cuanto mas

mucho mejor y tenía como finalidad satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra; en el Control de Calidad se empezó con técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos, y la finalidad era satisfacer las necesidades técnicas del producto; en la etapa del Control de Calidad se empezó por hacer sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos cuya finalidad era satisfacer al cliente, prevenir errores, reducir costes, y ser competitivo y finalmente en la Etapa de Calidad Total, se empezó por la teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente, y tenía como finalidad satisfacer tanto al cliente externo como interno, ser altamente competitivo y mejorar continuamente.

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

Etapas del Control de Calidad:

1. Liderazgo.

Hay elementos que identifican al líder aun cuando sus características de liderazgo sean diferentes (ya que existen diversos tipos de líderes: democrático, autoritario y laissez-faire) estas características son:

- **Saber atraer hacia si la atención de los demás:** Esto lo logran porque viven el compromiso que ellos mismos han contraído con su comunidad.
- **Hacer que los demás participen en sus objetivos:** Saben exactamente lo que quieren y proponen a la comunidad cambios que llevan a resultados que las personas creían inalcanzables.
- **Se comunican de manera eficaz:** Hacen que las personas entiendan sus formas visionarias de percibir los resultados de los principios que aplican. Su

comunicación es ágil, alegre, interesante; sus ideas son tangibles y las presentan de forma agradable. Los demás al sentirse atraídos, apoyan abiertamente sus ideas. Su meta es crear imágenes que promuevan nuevos significados para el hombre.

- **Infunden confianza:** Este es un elemento esencial en cualquier organización. Brota de la confiabilidad y consistencia de la imagen que ha creado el líder entre los demás.

Los líderes son individuos de una sola pieza, fieles a sus principios; saben de donde vienen, para que estén ahí y que quieren.

Las personas prefieren seguir a individuos con los que saben a que atenerse aun cuando no estén de acuerdo con alguna de sus ideas. La consistencia y claridad en sus propósitos hacen que la gente se enrole en la misión, cuyos resultados no son para el si no para todos.

Cuando una organización esta construida con líderes, el trabajo se realiza con más energía y son mas eficaces sus resultados, la paz reina en la organización y se establecen características que las identifican y permite que destaque el ambiente social.

La calidad esta cimentada en los valores humanos y el liderazgo hace más importante la participación. La dedicación y entrega brota del compromiso del liderazgo. No hay necesidades de supervisiones extrañas, pues se vive la propia responsabilidad.

Con el liderazgo se forma la imagen de la empresa, la cual es aquello que proyecta una organización.

Se inicia como el sistema para la calidad, con pequeños actos, planeados, estructurados, hechos en forma consistente y en los que todos los integrantes de la organización están comprometidos.

La imagen es un modelo, es la representación de una realidad. Los modelos o paradigmas, pueden ser de tres tipos:

- **Icónico:** Es lo que se percibe a través de los sentidos; utiliza lenguaje plástico y directo. Por ejemplo. los gráficos, la mímica, los paisajes, edificios, colores o fotografías.
- **Análogo:** Es lo representativo. Puede representar lo que constituye la organización. Este tipo de modelo emplea más abstracción que el anterior y favorece la transmisión de modelos dinámicos. Relacionamos un objeto con otro por el parecido o por el contraste que existe entre ambos.
- **Simbólico:** Es el mas abstracto. Utiliza los lenguajes matemático y oral; implica rigor de expresión; su reflexión y explicación favorecen la actividad intelectual y amplían las posibilidades de comunicación. Un punto puede ser un modelo de este tipo. Una línea puede representar una relación, una secuencia, un producto o tantas cosas como deseemos. La mente trabaja para que la representación sea adecuada. Un cuadro tiene una amplia gama de posibilidades. La combinación de estas y la de otros muchos elementos puede ser una representación fiel de las relaciones que se establecen en la realidad, de acciones y principios administrativos o de un sinnúmero de hechos que se desarrollan en la empresa.

2. Estrategia y planificación.

Cómo se refleja la Calidad Total en la estrategia y objetivos de la compañía.

3. Gestión del personal.

Cómo se libera todo el potencial de los empleados en la organización.

4. Recursos.

Cómo se gestionan eficazmente los recursos de la compañía en apoyo de la estrategia.

5. Sistema de calidad y procesos.

Cómo se adecuan los procesos para garantizar la mejora permanente de la empresa.

6. Satisfacción del cliente.

Cómo perciben los clientes externos de la empresa sus productos y servicios.

7. Satisfacción del personal.

Cómo percibe el personal la organización a la que pertenece.

8. Impacto de la sociedad.

Cómo percibe la comunidad el papel de la organización dentro de ella.

9. Resultados del negocio.

Cómo la empresa alcanza los objetivos en cuanto al rendimiento económico previsto.

Una de las grandes ventajas de la definición del modelo europeo de excelencia es su utilización como referencia para una Autoevaluación, proceso en virtud del cual una empresa se compara con los criterios del modelo para establecer su situación actual y definir objetivos de mejora.

Actualmente para las Organizaciones se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo.

Debido a esto es que existen instrumentos de control de calidad, y los más empleados son: Informes, actas de conferencias de cualquier naturaleza, estudios de tiempo y movimiento, los pueden ser de la siguiente naturaleza:

Estadísticos, Financieros, contables, verbales, escritos, parciales, totales, periódicos y continuos, especiales, particulares, temporales, de producción, de calidad, de realizaciones.

Y finalmente demostramos un ciclo de Control en la Calidad.

1era. Etapa: Establecimiento de Estándares de Desempeño: Los estándares son unidades de desempeño deseados, y funcionan como parámetros de comparación contra los cuales evaluar el desempeño real. Es posibles establecer estándares para cualquier actividad: Financiera, operativa, legal, de beneficencia y otras. Toda organización se fija metas, en cuanto a rendimiento, innovación, satisfacción de grupo.

2da. Etapa: Medición del Desempeño: En esta etapa se evalúan los niveles de desempeño, como por ejemplo: las Unidades producidas, días de ausencia, documentos

archivados, muestras distribuidas y los mismos provienen de tres fuentes: Informes por escrito, informes orales y observaciones personales.

3era Etapa: Comparación del Desempeño con el Estándar: En este proceso el gerente evalúa el desempeño, en algunas actividades se admiten algunas pequeñas desviaciones del estándar, mientras que en otras la mas leve puede ser grave. Por lo tanto los gerentes encargados del control deben analizar y evaluar los resultados con cuidado.

4ta. Etapa: Tomar Medidas Correctivas: Este paso va a garantizar que las operaciones se ajusten donde sea necesario a fin de alcanzar los resultados que se planearon en un principio. Por lo común la acción correctiva es tomada por quienes tienen autoridad sobre el desarrollo real. *(EMPRESAS Y EMPRESARIOS – “? QUE ES EL CONTROL DE CALIDAD? – LA MODALIDAD JAPONESA” KAORU ISHIKAWA).*

4.2.5 Administración de Recursos Humanos: La administración de los recursos humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para ocuparse de y coordinar a las personas necesarias para una organización, esta busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa. La administración de los recursos humanos es un término moderno de lo que tradicionalmente se ha conocido como administración de personal o gerencia de personal. Los gerentes de recursos humanos pudieran seguir ejecutando las funciones tradicionales de los gerentes de personal, pero el alcance e importancia de su área de responsabilidad se ha alterado de manera significativa. En vez de ser los vigilantes corporativos, los gerentes de recursos humanos ahora asumen un papel estratégico de liderazgo en sus organizaciones. Deben tomar en consideración y planear en función del desarrollo de la cultura corporativa de la organización y, al mismo tiempo, vigilar las operaciones cotidianas involucradas con el mantenimiento de sistemas de administración de los recursos humanos en sus empresas. El desarrollo de habilidades a través de la Capacitación y la instrucción, la promoción del trabajo en equipo y la participación, la motivación y el reconocimiento de los empleados, y proveer una comunicación significativa son habilidades importantes de recursos humanos que deben tener todos los gerentes para que la calidad total tenga éxito. En las organizaciones tradicionales, las funciones de administración de los recursos humanos identifican, preparan, dirigen y premian a los empleados por cumplir objetivos más bien

estrechos. En organizaciones de la calidad total, las unidades de administración de los recursos humanos desarrollan políticas y procedimientos para asegurar que los empleados puedan desempeñar múltiples papeles, improvisar cuando sea necesario y dirigirse ellos mismos hacia una continua mejoría, tanto de la calidad del producto como del servicio al cliente.

La Administración es un área de trabajo relativamente reciente, y a la vez interdisciplinaria, por que cubre necesariamente conceptos de Psicología Industrial y Organizacional, de Sociología Organizacional, de Ingeniería Industrial, de Derecho de Trabajo, de Ingeniería de Seguridad, de Medicina de Trabajo, de Ingeniería de Sistemas, de Cibernética, etc. Los asuntos normalmente tratados en AHR se refieren a una multiplicidad enorme de campos de conocimiento. Se habla de aplicación e interpretación de test de psicología y entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambio organizacional, de nutrición y alimentación, de medicina y enfermería, de servicio social, carreras, diseño de cargos y de la organización, satisfacción en el trabajo, de ausentismo, de salarios, obligaciones sociales, de mercado, recreación, incendios, accidentes, disciplina y actitudes, de interpretación de las leyes que amparan al trabajador, eficiencia y eficacia, estadísticas, registros, transporte para el personal; de responsabilidad al nivel de supervisión y de auditoria, en fin de un sinnúmero de temas altamente diversificados.

Atendiendo a que objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio. El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Otros objetivos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
4. Contribuir al éxito de la empresa o corporación.

5. Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
6. Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
7. Cumplir con las obligaciones legales.
8. Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:

1. Corporativos
2. Funcionales
3. Sociales y
4. Personales

La administración cobija la coordinación de recursos humanos y materiales para el alcance de los objetivos. En esa concepción se configuran cuatro elementos básicos (*ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, CAP. 3, KATZ & ROSENZWEING*).

1. Alcance de objetivos
2. Por medio de personas
3. Mediante técnicas, y
4. En una Organización.

La tarea de la administración es bastante la de integrar y coordinar recursos organizacionales – muchas veces cooperativos, otras veces conflictivos – tales como personas, materiales, dinero, tiempo y espacio, etc., con miras a objetivos definidos de manera tan eficaz como sea posible.

En los años de 1987, la empresa Cadillac, incorpora un proceso de doce áreas en las que se debía trabajar cualquier empresa para llegar a un éxito en la (ARH), son las siguientes:

1. Reclutamiento de Personal
2. Selección
3. Diseño, Descripción y análisis de cargos
4. Evaluación del desempeño humano
5. Compensación
6. Beneficios Sociales
7. Higiene y seguridad en el trabajo
8. Entrenamiento y desarrollo del personal
9. Relaciones Laborales
10. Desarrollo Organizacional
11. Base de datos y Sistemas de información
12. Auditoria de RH

Reclutamiento de Personal

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. “Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.” Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

Selección

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante. Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación del hombre al cargo
- b) La eficiencia del hombre al cargo

Diseño, descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es un relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, “puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la

organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

Evaluación de Desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Compensación

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

Beneficios Sociales

“Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados”. [9] Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

Higiene y Seguridad

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

Entrenamiento y Desarrollo

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa. Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

Relaciones Laborales

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

Desarrollo Organizacional

“EL DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.”[10] Su función es mejorar la eficacia

de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

Base de datos y sistemas de Información

El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

Auditoria

“La auditoria se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar.[13] Su función es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.” (*ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, QUINTA EDICIÓN, WERTHER WILLIAN & DAVIS KEITH, 2000*)

2.4.6 PRODUCTIVIDAD LABORAL: El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

El nivel y la tasa del crecimiento de la productividad de cualquier país tienen mucho que ver con su nivel o calidad de vida, tasa de inflación, tasa de desempleo y con todos aquellos indicadores económicos que proporcionan una semblanza del grado de bienestar social y económico. En la actualidad, la productividad y la calidad son consideraciones de interés nacional, tanto para los países desarrollados, como para los que están en desarrollo. En el afán de lograr las metas y objetivos en materia de productividad deben

converger los esfuerzos tanto de gobernantes, como de dirigentes, empresarios, técnicos, científicos y trabajadores. A nivel de empresas, aquellas que logren un nivel de productividad mayor al del promedio nacional de su industria, tienden a contar con mayores márgenes de utilidad. Y si dicha productividad crece más rápidamente que la de la competencia, los márgenes de utilidad se incrementarán todavía más. En tanto que para aquellas cuyos niveles y tasas de crecimiento de productividad sean notablemente inferiores a sus promedios industriales corren graves riesgos en cuanto a su competitividad y permanencia.

La calidad y la productividad guardan una relación fundamental, la cual a su vez se ve reflejada tanto en los costos y en los niveles de servicios, lo cual termina reflejándose en la ventaja competitiva.

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

Calidad: La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.

Como se mide la productividad

En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es:

Productividad:

Número de unidades producidas

Insumos empleados

Este modelo se aplica muy bien a una empresa manufacturera, taller o que fabrique un conjunto homogéneo de productos. Sin embargo, muchas empresas modernas manufacturan una gran variedad de productos. Estas últimas son heterogéneas tanto en valor como en volumen de producción a su complejidad tecnológica puede presentar grandes diferencias. En estas empresas la productividad global se mide basándose en un número definido de “centros de utilidades” que representan en forma adecuada la actividad real de la empresa.

La fórmula se convierte entonces en:

Productividad:

Producción a + prod.b + prod. N...

Insumos empleados

Finalmente, otras empresas miden su productividad en función del valor comercial de los productos.

Productividad:

Ventas netas de la empresa

Salarios pagados

Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las necesidades de la clientela). Todo costo adicional (reinicios, re-fabricación, reemplazo reparación después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad. Un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la empresa. En efecto si un producto satisface al cliente, éste se verá inclinado a comprar otros productos de la misma marca; si el cliente ha quedado insatisfecho con un producto se verá inclinado a no volver a comprar otros productos de la misma marca.

El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad debería estar incluido en la medida de la productividad

Principios de la Gestión Total de la Productividad

Los doce principios en los cuales se basa la GTC para generar productos y servicios con una calidad superior, costos unitarios bajos y tiempos de respuesta rápidos son:

Principio 1: Calidad / perfección. Buscar en la calidad (perfección) del diseño la calidad de conformidad y la calidad del desempeño.

Principio 2: Orientación hacia el cliente. Escuchar atentamente lo que dicen los clientes, aprender de ellos con diligencia, darles lo que desean en lugar de lo que puedes ofrecer sin disgustarlos. Dejar una positiva impresión en sus mentes acerca de la empresa, sus productos o servicios, y la organización. Enfocarse en deleitarlos, no simplemente en satisfacerlos.

Principio 3: El valor de los empleados. Considerar a la gente que trabaja en la empresa como un activo, proporcionándoles armonía y seguridad en el trabajo.

Principio 4: Curva de aprendizaje. Siempre que sea posible, los niveles de productividad y los costos de producción deben planearse sobre las bases de las curvas de aprendizaje.

Principio 5: Diseñar productos y servicios con una estrategia deliberada para estandarizar y simplificar sus componentes.

Principio 6: Benchmarking. Tomar lo mejor de las tecnologías de por lo menos tres competidores en cuanto a diseño de productos, servicios y procesos de producción, y tratar de mejorar lo que la competencia ya ha logrado.

Principio 7: Miniaturización. Intentar la miniaturización siempre que se factible, utilizando tecnología basada en microprocesadores en el diseño de servicios y de procesos.

Principio 8: Investigación y desarrollo. Proseguir agresivamente con la investigación en materia de productos y procesos, trabajando muy de cerca con instituciones académicas y de investigación general, para desarrollar ideas que mejoren la productividad.

Principio 9: Planeación de la mezcla de productos. Crear una mezcla de productos o servicios que resulten ganadores en productividad total y en la participación de mercado sobre una base consistente.

Principio 10: Secreto. Las ideas novedosas y las estrategias de mejoramiento de la productividad, en especial las desarrolladas en la empresa, deben mantenerse en absoluto secreto.

Principio 11: Mutuo beneficio. Por cada acción o decisión que se tome, hay que preguntarse de qué manera beneficia ello a la empresa, a sus propietarios, al personal, a los clientes, a los proveedores y a la comunidad.

Principio 12: Consistencia. Resulta mucho mejor ser consistente que ser perfecto ocasionalmente.

Mejoramiento de la productividad

El mejoramiento de la productividad bajo la Gestión Total de la Productividad (GTP) implica llevar de manera sistemática los siguientes pasos:

1. Seleccionar el conjunto de técnicas más apropiadas para el mejoramiento de la productividad en función de las características propias de la empresa y su entorno.
2. Desarrollar un plan de implementación conducente a poner en práctica las técnicas seleccionadas.

Del estudio e investigación desarrollado por el Dr. Sumanth existen aproximadamente 70 técnicas divididas en cinco categorías fundamentales basadas en: la tecnología, en los materiales, en los empleados, en el producto y en los procesos o tareas. (Ver Anexo).

Para la selección del juego más apropiado de técnicas es menester tomar debidamente en consideración:

El sentido común, a menudo respaldado por la experiencia.

Utilización de modelos matemáticos.

Y metodologías semicuantitativas, resultantes de combinar de manera efectiva lo mejor de las dos anteriores consideraciones.

Es fundamental tomar siempre en cuenta al momento de seleccionar las técnicas más apropiadas:

Las limitaciones presupuestarias o financieras

El tiempo mínimo establecido para la recuperación de la inversión

Y, el tiempo máximo para implementar las técnicas seleccionadas

En cuanto a las estrategias a considerar para aumentar los niveles de productividad, se tienen a tales efectos las siguientes.

Estrategia 1: aumentar la producción, utilizando el mismo nivel de insumos.

Estrategia 2: aumentar la producción y disminuir los insumos.

Estrategia 3: para el mismo nivel de producción, disminuir los insumos.

Estrategia 4: aumentar la producción a una tasa más rápida que los insumos.

Estrategia 5: disminuir los insumos a una tasa más rápida que la producción.

Las estrategias 3 y 5 son reactivas, en especial la número 5, mientras que las estrategias 1, 2 y 4 son proactivas. Por lo general las empresas que se caracterizan por una pobre gestión y liderazgo, adoptan la estrategia 5 como su último recurso de supervivencia. En cambio las empresas de excelencia seleccionan las consideradas proactivas, siendo la mejor o ideal la estrategia 4 enfocada a aumentar la producción a una tasa más rápida que los insumos utilizados.

Con el transcurso del tiempo y dada determinadas condiciones tecnológicas, características del sistema y de los procesos, y marco socio-cultural, toda empresa desarrolla una curva de “productividad total”, debiendo luego determinar su ubicación en dicha curva a los efectos de aplicar la estrategia más conveniente.

Técnicas basadas en la Productividad Total

Técnicas basadas en materiales

Control de inventarios

Planeación de requerimientos de materiales

Inventarios justo a tiempo

Administración de materiales

Control de calidad

Sistema de manejo de materiales

Reciclamiento y reutilización de materiales

Técnicas basadas en empleados

Incentivos financieros individuales
Incentivos financieros grupales
Prestaciones personales
Promoción de empleados
Enriquecimiento del puesto
Ampliación del puesto
Rotación del puesto
Participación de trabajadores
Mejoramiento de habilidades personales
Administración por objetivos
Curvas de aprendizaje
Comunicaciones
Mejoría de las condiciones de trabajo
Capacitación
Educación
Percepción del desempeño
Calidad de supervisión
Reconocimiento
Castigos
Círculos de calidad
Cero defectos
Administración de tiempos
Flexibilidad de tiempos
Semana de trabajo reducida
Armonización
Trabajo en casa

Técnicas basadas en el producto

Ingeniería de valores

Diversificación de productos
Simplificación de productos
Investigación y desarrollo
Mejoría en la confiabilidad del producto
Benchmarking
Promoción y publicidad

Técnicas basadas en procesos o tareas

Ingeniería de métodos
Medición del trabajo
Diseño del puesto
Valuación de puestos
Diseño de seguridad del puesto
Factores humanos (ergonomía)
Programación de producción
Procesamiento de datos asistido por computadora
Reingeniería

Factores internos y externos que afectan la productividad

Factores Internos:

Terrenos y edificios

Materiales

Energía

Máquinas y equipo

Recurso humano

Factores Externos:

Disponibilidad de materiales o materias primas.

Mano de obra calificada

Políticas estatales relativas a tributación y aranceles

Infraestructura existente

Disponibilidad de capital e intereses

Medidas de ajuste aplicadas

(ESTRATEGIAS DE NOGOCIOS, TOMO 2, LEFCOVICH MAURICIO, 2004)

2.4.7 CAPITAL DE TRABAJO: El término capital de trabajo se originó como tal en una época en que la mayor parte de las industrias estaba estrechamente ligada con la agricultura; los procesadores compraban las cosechas en otoño, las procesaban, vendían el producto terminado y finalizaban antes de la siguiente cosecha con inventarios relativamente bajos. Se usaban préstamos bancarios con vencimientos máximos de un año para financiar tanto los costos de la compra de materia prima como los del procesamiento, y estos préstamos se retiraban con los fondos provenientes de la venta de los nuevos productos terminados.

El capital de trabajo es la inversión de una empresa en activos a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios). El capital de trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes; estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados. Siempre que los activos superen a los pasivos, la empresa tendrá capital neto de trabajo, casi todas las compañías actúan con un monto de capital neto de trabajo, el cual depende en gran medida del tipo de industria a la que pertenezca; las empresas con flujo de efectivo predecibles, como los servicios eléctricos, pueden operar con un capital neto de trabajo negativo, si bien la mayoría de las empresas deben mantener niveles positivos de este tipo de capital.

La administración del capital de trabajo, es importante por varias razones ya que los activos circulantes de una empresa típica industrial representan más de la mitad de sus activos totales. En el caso de una empresa distribuidora representan aún más. Para que una empresa opere con eficiencia es necesario supervisar y controlar con cuidado las cuentas por cobrar y los inventarios. Para una empresa de rápido crecimiento, esto es muy importante debido a la que la inversión en estos activos puede fácilmente quedar fuera de control. Niveles excesivos de activos circulantes pueden propiciar que la empresa obtenga un rendimiento por debajo del estándar sobre la inversión. Sin embargo las empresas con niveles bajos de activos circulantes pueden incurrir en déficit y dificultades para mantener operaciones estables.

En el caso de la empresas más pequeñas, los pasivos circulantes son la principal fuente de Financiamiento externo. Estas empresas simplemente no tienen acceso a los mercados de capital a más largo plazo, con la excepción de hipotecas sobre edificios. Las decisiones del capital de trabajo tienen sobre la naturaleza global de riesgo- rendimiento y el precio de las acciones de la empresa.

La administración de capital de trabajo abarca todos los aspectos del capital el trabajo requiere una comprensión de las interrelaciones entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, y entre el capital de trabajo, el capital y las inversiones a largo plazo. Suele emplearse como medida de riesgo de insolvencia de la empresa, cuando más solvente o líquida sea menos probable será que no pueda cumplir con sus deudas en el momento de vencimiento. Si el nivel de capital de trabajo es bajo indicara que su liquidez es insuficiente por lo tanto dicho capital representa una medida útil del riesgo. Otra definición menciona que es la parte del activo circulante de la empresa financiado con fondos a largo plazo. Una empresa debe mantener un nivel satisfactorio de capital de trabajo. El activo circulante debe ser lo suficientemente grande para cubrir el pasivo a corto plazo, con el fin de consolidar un margen razonable de seguridad.

El objetivo de este tipo de administración es manejar cada uno de los activos y pasivos a corto plazo de la empresa de manera que se alcance un nivel aceptable y constante de capital neto de trabajo.

La administración del capital de trabajo es la administración de los activos circulantes de la empresa y el financiamiento que se necesita para sostener los activos circulantes, es importante ya que los activos circulantes de una empresa típica industrial representan más de la mitad de sus activos totales, en empresas pequeñas, los pasivos circulantes son la principal fuente de financiamiento externo. El capital neto de trabajo es esencial, sobre todo en los negocios de temporada, para proporcionar un apoyo financiero a las cuentas por pagar en un futuro cercano.

Para determinar la forma correcta, o el nivel de activos circulantes óptimo la administración debe considerar la interacción entre rentabilidad y riesgo, al hacer esta evaluación es posible realizar tres supuestos: que la empresa es manufacturera, que el activo circulante es menos rentable que el activo fijo y que los fondos a corto plazo son menos costosos que los de largo plazo. Cuando mayor sea la razón o índice de activo circulante a total, tanto menos rentable será la empresa y por tanto menos riesgosa. O cuando mayor sea la razón de pasivo circulante a activo total, tanto más rentable y más riesgosa será la empresa. Dado que el capital neto de trabajo puede considerarse como parte del activo circulante de una empresa financiado con fondos a corto y largo plazo se asocia directamente a la relación rentabilidad riesgo y capital neto de trabajo

2.4.8 ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTAL: Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es

obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho mas efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

A continuación se enumeran y explican los elementos de la organización los cuales, una vez comprendidos y asimilados coadyuvaran en una mejor administración:

Elementos de la organización:

División del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departa mentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

Coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.

La Estructura Organizacional

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la

burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.

Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo. Existen 6 elementos claves a los que necesitan enfocarse los gerentes cuando diseñan la estructura de su organización estos son:

Especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formación

Los componentes básicos del sistema Organizacional Departamental son:

- 1) Estructura Organizacional.
- 2) Especialización del Trabajo.
- 3) Cadena de mando.
- 4) Tramo de control o tramo administrativo.
- 5) Departamentalización.

(ANALISIS DE GESTION ADMINISTRATIVA, CARRASCO LILIBETH & FLIRENNY MARIN, COLOMBIA 1999)

2.4.9 CAPACITACIÓN: Es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz.

Simón Dolan, nos dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Según Dessler Gary, La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Según esta definición por ejemplo un Recepcionista puede mejorar su Relación, mediante un curso de Atención y servicio al cliente.

Un programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto, también la obsolescencia es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez contribuye en beneficios para la empresa.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

La Capacitación beneficia a las Organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

La capacitación beneficia al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Determinación las Necesidades de Capacitación.

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le compete todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

Evaluación del desempeño: Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

Observación: Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.

Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check-list) que evidencien las necesidades de capacitación.

Solicitudes de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.

Entrevistas con supervisores y gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

Reuniones ínter departamentales: Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen de empleados: Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Modificación del trabajo: Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevistas de salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

Técnicas de Capacitación.

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

Capacitación en el puesto: Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la

capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Capacitación por instrucción del puesto (CIP): Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.

Conferencias: Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.

Técnicas audiovisual: La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

Aprendizaje programado: Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

Capacitación vestibular por simulacros: Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto. *(ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, MC GRAW HILL, MEXICO 1995).*

2.5. HIPÓTESIS

La evaluación interna del Departamento de recepción tendrá un efecto positivo en el nivel de productividad de cada uno de sus recepcionistas en el año 2008.

2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

Variable Independiente: Proceso de evaluación interna del Departamento de Recepción

Variable Dependiente: Productividad en cada uno de sus recepcionistas.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE

El enfoque cualitativo consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe. **(GONZALEZ, HERNANDEZ, 2003 WIKIPEDIA)**

Para este tipo de investigación se aplicara un enfoque cualitativo ya que se estudiara la forma de trabajo de los recepcionistas y a la vez su experiencia en el área de recepción para saber también si están o no en condiciones de desempeñarse en esta área.

El enfoque Cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías

Y le lo utilizara ya que en el proceso de investigación se recibirá datos numéricos provenientes de las encuestas y con la ayuda de la estadística se proyectarán en cuadros sometidos a un análisis crítico.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación se aplicara una modalidad de campo y bibliográficas ya que ambas construyen de excelente manera para este tipo de investigación, debido a que se necesitara de visitas al hotel y también de libros que acrediten la información necesaria, para el área de recepción, para saber cuan importante es la productividad en cada uno de sus recepcionistas.

La investigación de Campo se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas, no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas.

Mientras que la investigación bibliográfica es aquella etapa de la investigación científica donde se explora qué se ha escrito en la comunidad científica sobre un determinado tema o problema

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Se llegara a un nivel de investigación proyectiva y descriptiva

La investigación proyectiva también conocida como proyecto factible, consiste en la elaboración de una propuesta o modelo para solucionar un problema. Intenta responder preguntas sobre sucesos hipotéticos del futuro, de allí su nombre (proyectiva), o del pasado a partir de datos actuales. Se ubican las investigaciones para inventos, programas, diseños.

Se utilizara en el nivel de investigación proyectiva por que al finalizar el proyecto se dará también una propuesta de solución al problema, y corresponde al nivel descriptivo, ya que se podrá observar el comportamiento en el trabajo de los recepcionistas y en si poder ver si es que están idóneos para ejercer esta función.

La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (<http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva>.)

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para este tipo de información se aplicara entrevistas a 30 huéspedes, con características de clientes frecuentes, y se aplicaran 3 entrevistas a los Recepcionistas y una a la Gerente Sra. Cleotilde de León.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

MATRIZ DE OPERACIÓN DE LAS VARIABLES

V.I. PROCESO DE EVALUACION INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCION

| CONSEPTUALIZACIÓN | CATEGORÍAS | INDICADORES | ITEMS O PREGUNTAS | HERRAMIENTAS |
|---|--------------|--|--|---|
| Es un conjunto de fases sucesivas, que permiten calificar y valorar, para obtener una acreditación favorable en los Recepcionistas del Hotel. | Calificación | <ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Malo | <p>❖ ¿Considera usted que el servicio que dan los recepcionistas es de buena calidad?</p> <p>EXELEMTE ()</p> <p>BUENO ()</p> <p>MALO ()</p> <p>❖ ¿Usted considera necesario</p> | <p>✓ Entrevistas</p> <p>✓ Encuestas</p> <p>Cuestionarios</p> <p>Sondeos</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | <p>tener que evaluar a los empleados del hotel de las flores en el área de recepción?</p> <p>SI___ NO___ POR QUE?_____</p> | |
|--|--|--|--|--|

V.D. PRODUCTIVIDAD EN CADA UNO DE SUSRECEPCIONISTAS

| CONSEPTUALIZACIÓN | CATEGORÍAS | INDICADORES | ITEMS O PREGUNTAS | HERRAMIENTAS |
|--------------------------|-------------------|--------------------|--------------------------|---------------------|
|--------------------------|-------------------|--------------------|--------------------------|---------------------|

3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

| PREGUNTAS BÁSICAS | EXPLICACIÓN |
|---------------------------------|---|
| 1.- ¿Para Qué? | Para lograr los objetivos de nuestra investigación y proponer una alternativa o solución al problema. |
| 2.- ¿En qué personas u Objetos? | De los recepcionistas del Hotel |
| 3.- ¿Sobre qué aspectos? | Sobre las funciones de cada Recepcionista, y su incidencia en la productividad. |
| 4.- ¿Quién o Quiénes? | Un investigador |
| 5.- ¿Cuándo? | Durante el año 2008 |
| 6.- ¿Dónde? | En el Hotel de las Flores |
| 7.- ¿Cuántas Veces? | Durante las pasantías |
| 8.- ¿Qué Técnica? | Encuesta |
| 9.- ¿Con qué? | Cuestionario |
| 10.- ¿En qué situación? | En los días de afluencia de clientes frecuentes |

3.7. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información contenida o recolectada se procesará de la siguiente manera:

1.- ORDENACIÓN

Las encuestas se realizaron a 30 huéspedes frecuentes, y entrevistas a los Recepcionistas y a la Gerente.

2.- SISTEMATIZACIÓN

Las entrevistas se realizaron desde 16:00 a 17:00

Las encuestas se realizaron desde las 17:00 a 19:00

3.- GRAFICOS ESTADÍSTICOS

Con los gráficos que se presentarán a continuación se va a demostrar la opinión de los clientes frecuentes.

CAPÍTULO IV

4.2. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

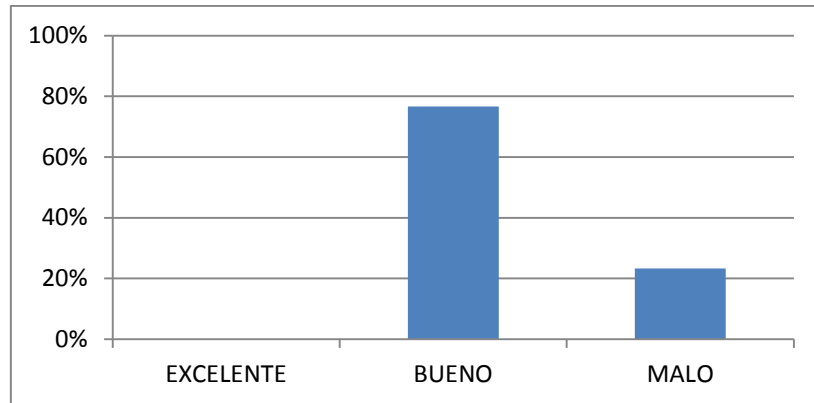
Se aplicaron 30 encuestas y los resultados fueron los siguientes:

PREGUNTA # 01

¿Considera usted que el servicio que dan los recepcionistas es de buena calidad?

| OPCIONES | NUMERO DE NCUESTADOS | PORCENTAJES |
|----------|----------------------|-------------|
| EXELENE | 0 | 0% |
| BUENO | 23 | 76.7% |
| MALO | 7 | 23.3% |
| TOTAL | 30 | 100% |

TABLA ESTADISTICA # 01



Fuente de Andrés Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

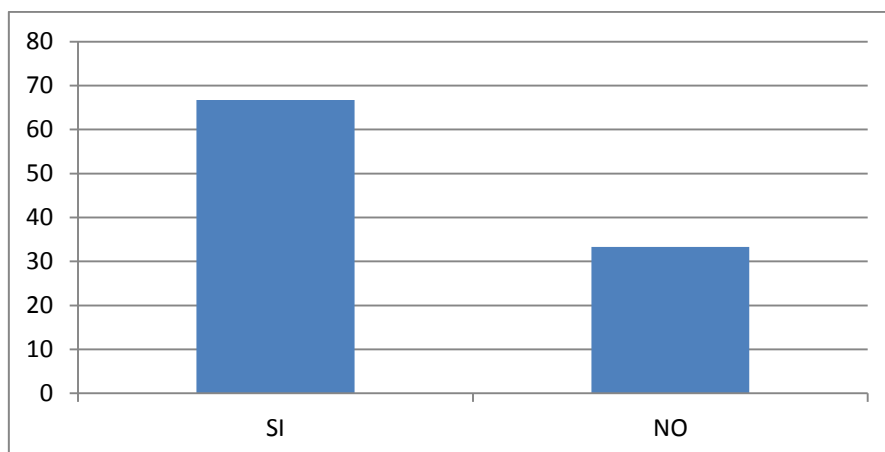
Según las encuestas realizadas se pudo tabular que el 0% de las personas, dicen que el servicio no es excelente, el 76,7 % de los clientes dicen que el servicio en bueno, y el 23.3% dicen que el servicio es malo. Esto nos indica que se tiene bastantes falencias en lo que respecta al servicio al cliente, es bastante notorio por los resultados obtenidos.

PREGUNTA # 02

¿Usted considera necesario tener que evaluar a los empleados del Hotel de las Flores en el área de Recepción?

| OPCIONES | NUMERO DE NCUESTADOS | PORCENTAJES |
|----------|----------------------|-------------|
| SI | 20 | 66,7% |
| NO | 10 | 33,3% |
| TOTAL | 30 | 100% |

TABLA ESTADÍSTICA # 02



Fuente de Andrés Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

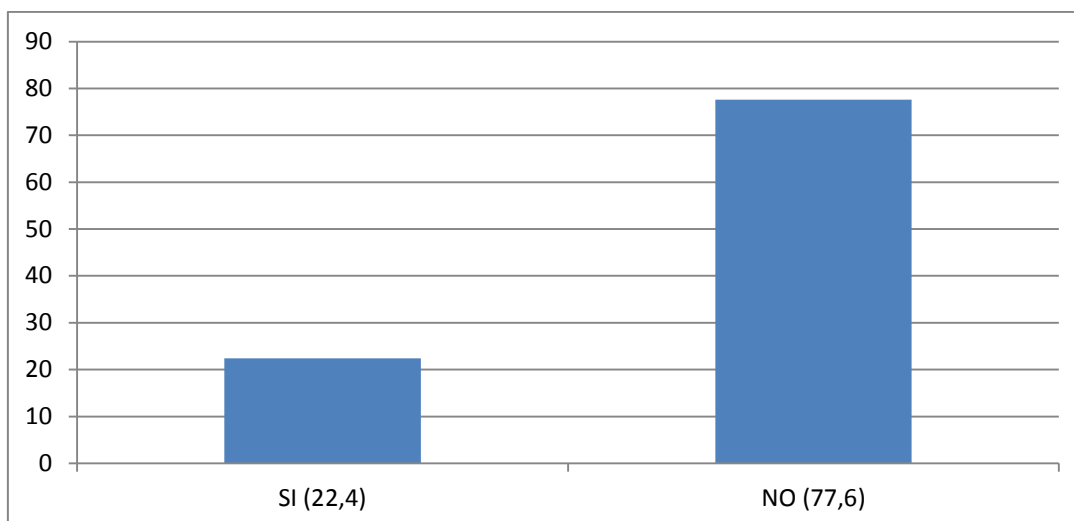
Según las encuestas realizadas se pudo tabular que el 66,67 % de los clientes dicen que si es necesario evaluar a los recepcionistas, mientras que un 33,33% dicen que no es necesario. Es necesario evaluar a los recepcionistas, para identificar cuales son los problemas del departamento.

PREGUNTA # 03

¿Usted piensa que los recepcionistas están capacitados para ejercer su función?

| OPCIONES | NUMERO DE NCUESTADOS | PORCENTAJES |
|----------|----------------------|-------------|
| SI | 7 | 22,4% |
| NO | 23 | 77,6% |
| TOTAL | 100 | 100% |

TABLA ESTADÍSTICA # 03



Fuente de Andrés Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

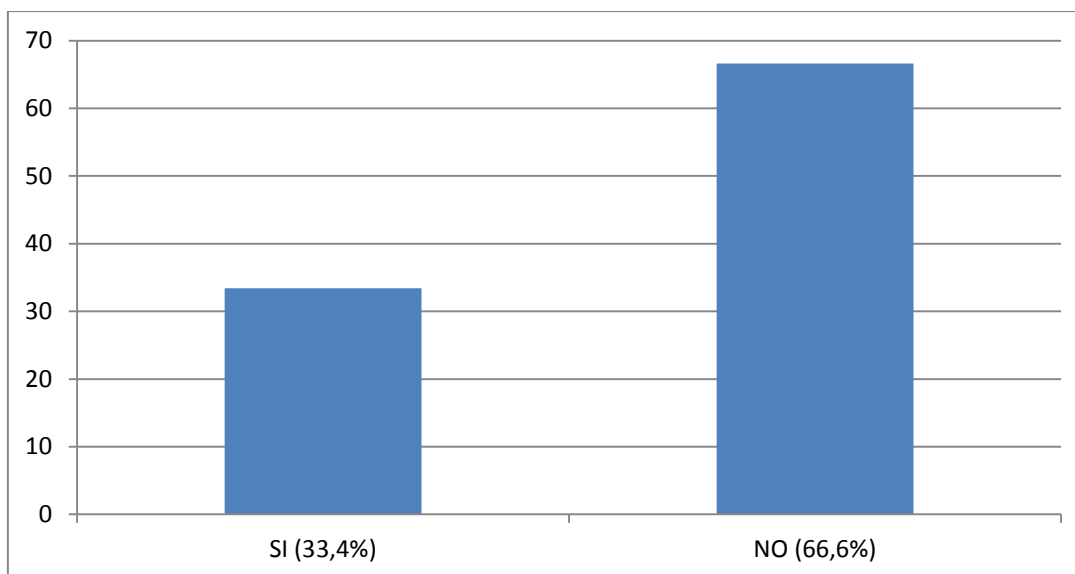
Según las encuestas realizadas se pudo tabular que el 22,4 % de los clientes dicen que si están los recepcionistas capacitados, esto equivale a 7 encuestas, mientras que el 77,6 % de los clientes dicen que no están capacitados, esto equivale a 23 encuestas. Este análisis indica que no están capacitados y por ende no tienen suficientes conocimientos, para desempeñarse en el área de recepción.

PREGUNTA 4

¿Cree usted que los Recepcionistas tienen experiencia en su campo?

| OPCIONES | NUMERO DE NCUESTADOS | PORCENTAJES |
|----------|----------------------|-------------|
| SI | 10 | 33,4% |
| NO | 20 | 66,6% |
| TOTAL | 30 | 100% |

TABLA ESTADÍSTICA # 04



Fuente de Andrés Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

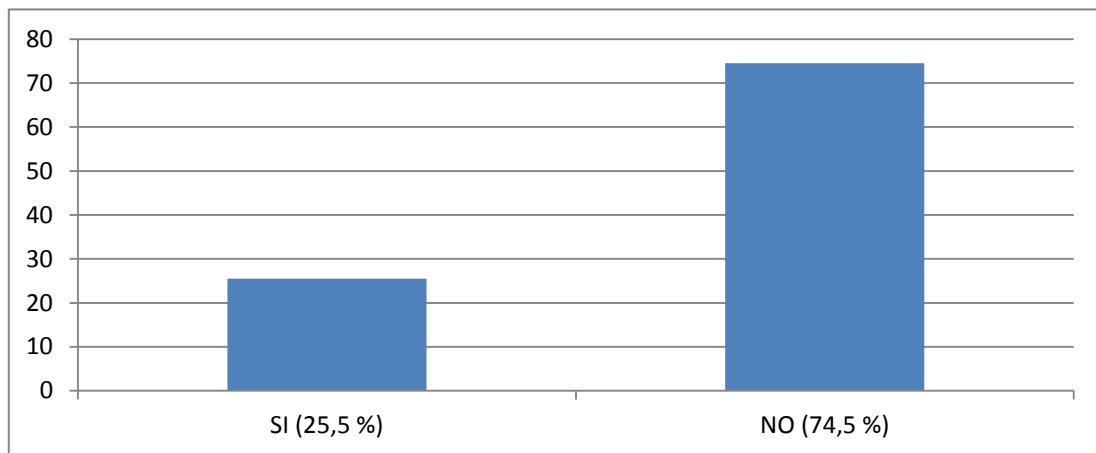
Según las encuestas realizadas se puede observar que el 33,4% de los encuestados piensan que los recepcionistas tienen experiencia en su departamento, mientras que el 66,6 % de los encuestados dicen que no tiene experiencia. Esto quiere decir que casi nadie de los recepcionistas tienen experiencia, es decir que la mayoría de ellos son novatos en el área.

PREGUNTA 5

¿Cree usted que el establecimiento Hotelero brinda capacitación a sus empleados?

| OPCIONES | NUMERO DE NCUESTADOS | PORCENTAJES |
|----------|----------------------|-------------|
| SI | 8 | 25,5% |
| NO | 22 | 74,5% |
| TOTAL | 30 | 100% |

TABLA ESTADÍSTICA # 05



Fuente de Andrés Pérez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según las encuestas realizadas se puede observar que el 25,5% de los encuestados piensan que el establecimiento si brinda capacitación, mientras el 66,6 % de los encuestados dicen que no brinda capacitación. Esto nos lleva a la conclusión, de que no hay apoyo por parte del hotel para capacitación y entrenamiento a los empleados.

4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS

La hipótesis se verifica debido al estudio que se ha realizado en Recepción, en donde se ha podido comprobar la serie de falencias que tiene el departamento, y la identificación y verificación de estas falencias nos llevarán a tomar planes y procesos para contrarrestar estas.

CAPÍTULO V

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.2. CONCLUSIONES

- En base a los resultados de los estudios realizados se puede decir que deberá haber un mayor control por parte de Gerencia en el sistema de trabajo de recepción.
- Se puede observar por medio de las encuestas, que los clientes notan las falencias internas del departamento.
- Realizar un cambio operativo en el sistema de trabajo del departamento.
- De que el servicio que se da en el Hotel no cumple con estándares de calidad.

5.3. RECOMENDACIONES

- Cada uno de los recepcionistas realizaran un reporte diario y mensual de las actividades que realice.
- Mejorar la atención y servicio dentro del departamento de recepción.
- Mejorar la comunicación inter-departamental y a su vez con los demás departamentos.
- Realizar sesiones departamentales constantemente, para evaluar el trabajo realizado.
- Se podría ubicar un buzón de sugerencias y comentarios en la recepción, el cual tengan acceso los clientes.
- Realizar un programa de capacitación al personal de Recepción.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

TEMA:

“Desarrollar un manual de funciones para el Departamento de Recepción, direccionado a mejorar la productividad de los Recepcionistas del Hotel de las Flores, de la Ciudad de Ambato”.

6.1. DATOS INFORMATIVOS

| | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Institución ejecutora: | Hotel de las Flores |
| Provincia: | Tungurahua |
| Cantón: | Ambato |
| Ubicación: | Av. El Rey y Mul Mul. |
| Teléfono: | 032 520644 – 032 520584. |
| Beneficiarios: | Huéspedes, Empleados y Propietarios. |
| Responsables de la ejecución: | Investigador. |

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Concluida la investigación correspondiente y luego de analizar minuciosamente los resultados de las encuestas realizadas a los huéspedes del Hotel de las Flores encontramos que según el criterio de los huéspedes se debería hacer una modificación en la forma de trabajo de sus empleados, mejorando el servicio y la atención al cliente.

Y debido a esto, se ha visto la necesidad de elaborar un manual de funciones para el Departamento de Recepción, el mismo que será puesto en práctica y posteriormente evaluado por el investigador y la Gerencia Institucional.

6.3. JUSTIFICACIÓN

El siguiente manual de funciones es una necesidad porque es básica dentro de cualquier empresa tanto para su imagen y fortalecimiento dentro de la misma, por que este manual puede ser de mucha ayuda ya que sirve para encaminar de mejor manera y positivamente a su grupo de trabajo para cumplir los objetivos del Departamento.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

La realización y aplicación de un manual de funciones direccionado únicamente a las funciones y tareas de los Recepcionistas, y el nivel de productividad que tendrías cada uno de ellos.

6.4.2. Objetivos Específicos:

- ✓ Socializar los resultados obtenidos en el proceso de investigación con los empleados y administrador del Hotel de las Flores.
- ✓ Evaluar periódicamente la aplicación de la propuesta dada en el presente proyecto.

6.4.3. Caracterización:

La presente propuesta tiene un aporte bastante significativo, a la Administración de la Empresa ya que incorpora aspectos de la Organización Departamental, toma de objetivos y metas, un buen Ambiente de trabajo, ya que esto es percibido siempre por los miembros y los clientes de las Empresa, y finalmente el propósito básico de la presente es que los miembros de la organización se adhieran al proceso de cambio y perciban claramente las metas a alcanzarse.

MANUAL DE FUNCIONES

Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión. El manual describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidades.

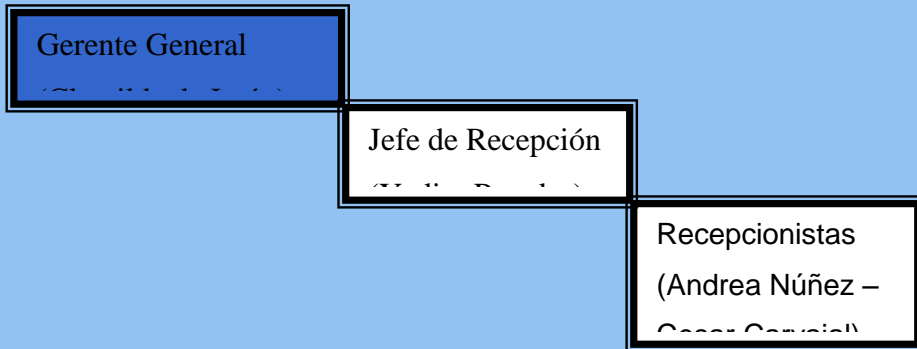
Los manuales tienen por objeto el decirle a cada jefe o trabajador por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la empresa.

CADENA DE MANDO

HOTEL DE LAS FLORES

CADENA DE MANDO

**ESTRUCTURA
ESCALAFONARIA**



| DENOMINACIÓN DEL PUESTO | GERENTE GENERAL |
|--|-----------------|
| <p>Objetivo: Administrar, Coordinar, Dirigir la empresa, y llevar el control de los planes y metas institucionales, como por ejemplo dar una buena atención.</p> | |
| <p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS</p> <p>Generales: Coordinar y dirigir cada una de los Departamentos del Hotel, asignando trabajo y funciones a sus empleados.</p> <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✎ Actuar como representante legal y administrativo de la Empresa ✎ Designar todas las posiciones gerenciales. ✎ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos. ✎ Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos. ✎ Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente. ✎ Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa. ✎ Lograr que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer y no hacer lo que ellos quieren hacer. ✎ Elaborar un reglamento interno, para la Organización. | |

✎ Conocer y aprobar los convenios con Empresas clientes o Proveedores.

| DENOMINACIÓN DEL PUESTO | RECEPCIONISTAS |
|--|-----------------------|
| <p>Objetivo: Brindar un servicio de calidad a todos clientes, mejorar los ingresos de la Empresa mediante ventas, y tiene a su mando otros departamentos.</p> | |
| <p>FUNCIONES GENERALES: Generales:</p> <ul style="list-style-type: none">✎ Recibir a los visitantes y darles la bienvenida✎ Registrar a los huéspedes que llegan.✎ Información de tarifas y servicios.✎ Realizar reservaciones✎ Maneja todas las fichas o libretines del departamento.✎ Verifica reservaciones anticipadas.✎ Lleva los registros de huéspedes✎ Opera una central telefónica pequeña, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.✎ Recibe y envía fax.✎ Anota en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el | |

personal y el tiempo empleado.

- ✎ Mantiene el control de llamadas locales y a larga distancia mediante registro de número de llamadas y tiempo empleado.
- ✎ Recibe la correspondencia y mensajes dirigidos a la unidad
- ✎ Anota los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones del Hotel.
- ✎ Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía
- ✎ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas
- ✎ Maneja el Rack de reservaciones.
- ✎ Maneja el sistema de ingreso, facturas y cobro de clientes “SMART”
- ✎ Esta informado de todos los eventos que hay en el hotel, y de igual manera de los menús diarios.
- ✎ Realiza facturación
- ✎ Realiza cobros (efectivo, tarjetas, cheque viajero, etc.)
- ✎ Comunicación interdepartamental.
- ✎ Maneja caja de su departamento.
- ✎ Realizara un cierre de caja con su respectivo deposito, en el caso de que tenga ingresos en su turno.
- ✎ Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- ✎ Apoyar en las diferentes actividades que se realizan.

| | |
|--|---|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO | JEFE DE RECEPCIÓN (Recepcionista de la Mañana) Yadira Paredes |
| Objetivo: Es la persona encargad de dirigir el Departamento, asignar trabajos, y velar por el buen desempeño de los Recepcionistas. | |
| FUNCIONES ESPECIFICAS Específicas: <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Supervisa las tareas y las funciones de los recepcionistas. <input checked="" type="checkbox"/> Vela por el cumplimiento de normas de calidad en el servicio. <input checked="" type="checkbox"/> Realiza reportes a Gerencia. <input checked="" type="checkbox"/> En ocasiones capacita al Personal. <input checked="" type="checkbox"/> Verificara la asistencia. <input checked="" type="checkbox"/> Se encargara de realizar pedidos (gestión proveedores). | |

- ✘ Realizara Ventas.
- ✘ Se encargara de realizar cobros de crédito a las Empresa clientes.
- ✘ Realizara los depósitos de todos los cierres de caja de cada Recepcionista.
- ✘ Realizara un informe mensual de sierres de caja y los depósitos en la cuenta Bancaria.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Supervisa las tareas y las funciones de los recepcionistas: El jefe de recepcionistas debe encargarse del cumplimiento de todas las funciones encargadas a los demás Recepcionistas, es el Responsable del Departamento.

Vela por el cumplimiento de normas de calidad en el servicio: Debe verificar que los recepcionistas atiendan bien a los clientes, y debe verificara que se desempeñen bien en sus funciones.

Realiza reportes a Gerencia: S encargara de hacer informes periódicos, dependiendo de lo que solicite Gerencia.

En ocasiones capacita al Personal: Es la persona más opcionada para realizar capacitaciones a los Empleados, ya que deberá manejar con mucha facilidad temas relacionados a otros Departamentos.

Verificara la asistencia: Será la persona encargada de verificar las horas de ingreso y salida del personal, e insistirá en la puntualidad.

Gestión proveedores: Tratará de mantener buenos vínculos con Proveedores, creara alianzas y convenios, y verificara la calidad de todos los suministros y pedidos.

Realizara Ventas: Tiene como función mejorar la cantidad de ventas de la Empresa.

Realizar cobros de crédito a las Empresa clientes: Realiza cobros pendientes con empresas que se trabaja a crédito, deberá manejar una buena relación las empresas clientes.

Realizara los depósitos de todos los cierres de caja de cada Recepcionista:

Administrara los sierres de cada de Recepcionista, los cuales serán depositados diariamente en la Cuenta Bancaria del Hotel, y realizara un reporte semanal de todos los sierres de caja.

| | |
|---|--|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO | RECEPCIONISTA (De la Tarde) Andrea Núñez |
| Objetivo: Es la persona encargada de las reservas, encargado de informar los servicios con los que cuenta el Hotel, y dar más información que el cliente solicite. | |
| FUNCIONES ESPECIFICAS | |

Específicas:

- ✕ Se encarga de realizar informes de ventas (ingresos) mensuales.
- ✕ Realiza informes de gastos mensuales.
- ✕ Manejara los documentos contables de la empresa.
- ✕ Administra toda la información, documentación Contable de la Empresa.
- ✕ Asistente de contabilidad.
- ✕ Realizara Ventas.
- ✕ Se encarga del pago a proveedores y servicios básicos.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECÍFICAS

Se encarga de realizar informes de ventas ingresos: tiene como función realizar un informe respectivo de Ventas Mensuales, con las especificaciones, de cómo Gerencia y Contabilidad lo requieran.

Realiza informes de gastos mensuales: De igual manera realiza el informe periódicamente de gastos, con las especificaciones de cómo Gerencia y Contabilidad lo requieran.

Manejara los documentos contables de la empresa: Administra y tiene en regla factureros de la empresa, Ruc, Declaraciones de impuestos, etc., y estará a disposición de los documentos que requiera el Contador.

Asistente de contabilidad: Tiene como función Especifica ser una auxiliar de Contabilidad, ya que trabajara conjuntamente con el Contador.

Se encarga del pago a proveedores y servicios básicos: Se encargara de todos los pagos de Proveedores, para esto deberá saber las condiciones de pagos: Efectivo, débitos, o Cheques, en caso de ser cheques, notificara a Gerencia, y también realizara un informe de de todos los pagos realizados.

| | |
|--|--|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO | RECEPCIONISTA (De la Noche) Cesar Carvajal |
| <p>Objetivo: Es la persona encargada de las reservas, encargado de informar los servicios con los que cuenta el Hotel, dar más información que el cliente solicite, y tendrá como función la Guardianía nocturna.</p> | |
| <p>FUNCIONES ESPECIFICAS</p> <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✎ Realizara Ventas. ✎ Archivo de toda documentación Interna del Hotel. ✎ Informes de todo lo archivado mensualmente. ✎ Limpieza de la Recepción, lobby, y veredas. ✎ Guardianía nocturna. ✎ Informe de los huéspedes que cenan, y desayunan diariamente. ✎ Realizará el pedido de todo lo que se necesita para cubrir en cocina con los desayunos diarios de los huéspedes. | |

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECÍFICAS

Realizara Ventas: Se encarga de realizar ventas de los servicios con los que cuenta el Hotel.

Archivo de toda documentación Interna del Hotel: Tiene como función archivar y almacenar toda la información contable y todos los documentos de la empresa, llevando así un riguroso control de todo, todo esto será archivado ordenadamente mes por mes, y será presentado con informes a Gerencia.

Limpieza de la Recepción, lobby, y veredas: Realizara la limpieza del Lobby, del área de recepción, y de los lugares vecinales, como veredas, gradas, etc.

Guardianía nocturna: tiene como función la de la Guardián nocturno, verificando la seguridad de los huéspedes, y de sus vehículos en el Garaje.

Informe de los huéspedes que cenar, y desayunan diariamente: Realizará un informe de los huéspedes que desayunan, y cenar diariamente, el cual pasara diariamente a Restaurante.

Pedidos: Realizara el pedido a distribuidores de todos lo que se necesita diariamente en cocina para los desayunos como: Huevos, pan, frutas, embutidos, lácteos, cereal, etc.

6.5. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA

| FASE | ETAPAS | METAS | ACTIVIDADES | RECURSOS | RESPONSABLES | TIEMPO |
|-------------|-------------------------------|--|--|--|-------------------------------|---------------|
| Fase 1 | Socialización | Dar a conocer la propuesta y los resultados de la investigación | Reunión con los empleados y administrador del hotel | Humano | Investigador (U.T.A) | Un Día |
| Fase 2 | Recolección de la información | Obtener toda la clasificación de la información necesaria para su respectivo análisis. | Interpretar y analizar los datos obtenidos, con un criterio altamente técnico. | Humano Materiales Didácticos Técnicos | Investigador (U.T.A) Hotel | Un mes |
| Fase 3 | Creación del manual | Crear el manual de funciones | Ordenar toda la información necesaria. | Humano Didácticos Técnicos | Investigador (U.T.A) Hotel | Un mes |
| Fase 4 | Capacitación | Ejecutar el programa de capacitación, con el cumplimiento de todos sus | Presentar de manera escrita y oral, el desarrollo | Humano Materiales | Investigador (U.T.A) | Dos días |

| | | | | | | |
|--------|------------|--|---|----------------------------------|-----------------------------------|--------|
| | | objetivos. | del programa, de manera profesional. | Técnicos | Hotel | |
| Fase 5 | Evaluación | Comprobar la eficacia de la propuesta. | Evaluar a los recepcionistas sobre el programa. | Humano Materiales Técnicos | Investigador (U.T.A) Hotel | Un día |

MATERIAL DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFIA:

- METODOS DE EVALUACIÓN, CAP.4 CAMILIONI 2003
- EVALUACIÓN, CAP. 1 DÍAZ BARRIGA, 2001
- EMPRESAS Y EMPRESARIOS – “¿ QUE ES EL CONTROL DE CALIDAD? – LA MODALIDAD JAPONESA” KAORU ISHIKAWA.
- ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA, TOMO 1, ZENTANO MAZA & HERNÁNDEZ COUTIÑO, MEXICO, UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHAPAS, 2008
- ANALISIS DE GESTION ADMINISTRATIVA, CARRASCO LILIBETH & FLIRENNY MARIN, COLOMBIA 1999.
- ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, MC GRAW HILL, MEXICO 1999.
- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, AUTOR: IDALBERTO CHIAVENATO, 5TA EDICIÓN.
- RECURSOS HUMANOS. MCGRAW-HILL, 5TA. EDICIÓN SANTAFÉ DE BOGOTA 1999.
- ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, AUTOR: GARY DESSLER, EDICIÓN: 6TA

LINKOGRAFÍA:

- <http://www.educacion.idoneos.com>
- <http://www.dequate.com>
- <http://www.elergonomista.com>
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.infomipyme.com>

- <http://www.monografias.com>
- <http://www.depi.itchihuhua.edu>

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Encuesta para los huéspedes frecuentes del Hotel de las Flores

Tema: “Evaluación interna del Departamento de Recepción del Hotel de las Flores y su efecto en el nivel de productividad en cada uno de sus recepcionistas en el año 2008”

Datos Personales: _____

Fecha: _____

1. ¿Considera usted que el servicio que dan los recepcionistas es de buena calidad?

EXELEMTE ()

BUENO ()

MALO ()

2. ¿Usted considera necesario tener que evaluar a los empleados del hotel de las flores en el área de recepción?

SI___ NO___ POR QUE?_____

3. Usted piensa que los recepcionistas están capacitados para ejercer su función?

SI___ NO___ POR QUE?_____

4. ¿Cree usted que los Recepcionistas tienen experiencia en su campo?

SI___ NO___

5. ¿Cree usted que el establecimiento Hotelero brinda capacitación a sus empleados?

SI___ NO___

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Entrevistas para la Gerente y Recepcionistas del Hotel de las Flores

Tema: “Evaluación interna del Departamento de Recepción del Hotel de las Flores y su efecto en el nivel de productividad en cada uno de sus recepcionistas en el año 2008”

Datos Personales: _____

Fecha: _____

1. ¿Qué considera usted que le hace falta al Departamento de Recepción?

2. ¿Cómo considera que se puede mejorar el desempeño del Departamento de Recepción?

3. ¿Cómo se podría mejorar el Ambiente laboral del Departamento?

4. Considera usted que las tareas de Recepción estos bienes asignados?

5. Considera usted que al Departamento le hace falta un manual de funciones?

x