

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN GESTIÓN HOTELERA**

**RE-INGENIERÍA DE LOS SERVICIOS DE ALOJAMIENTO Y RECEPCIÓN DEL  
HOTEL PATIO ANDALUZ DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO,  
AÑO 2015**

**MARÍA JOSÉ JARAMILLO MOLESTINA**

**DIRECTOR: SANTIAGO PAZOS CARRILLO**

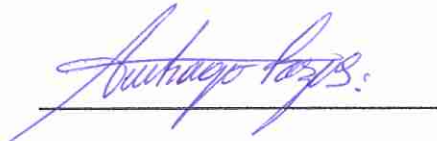
**QUITO, 2015**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**

**ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

Yo, Santiago Maximiliano Pazos Carrillo, director de esta disertación, certifico que la Srta. María José Jaramillo Molestina ha realizado con mi dirección este trabajo titulado "Re-ingeniería de los servicios de alojamiento y recepción del hotel Patio Andaluz del Distrito Metropolitano de Quito, año 2015", de conformidad con las disposiciones del Reglamento de Grados de la PUCE. Autorizo la presentación del informe debidamente revisado y encuadernado para la calificación respectiva.



Mg. Santiago Pazos Carrillo

Quito, 23 de abril de 2015

PARA GRADOS ACADÉMICOS DE LICENCIADOS (TERCER NIVEL)

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, MARÍA JOSÉ JARAMILLO MOLESTINA C.I. 1725991663 autor del trabajo de graduación intitulado: **"RE-ingeniería de los servicios de alojamiento y recepción del Hotel Patio Andaluz Del Distrito Metropolitano de Quito, Año 2015"**, previa a la obtención del grado académico de INGENIERÍA DE GESTIÓN HOTELERA en la Facultad de Ciencias Humanas:

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 22 de abril del 2015



María José Jaramillo Molestina

C.I. 1725991663

Contenido	
CAPÍTULO I.....	4
1.1. Resumen.....	4
1.2. Introducción.....	5
1.3. Justificación.....	5
1.4. Planteamiento del problema.....	6
1.5. Objetivo General.....	7
1.5.1. Objetivos Específicos.....	7
1.6. Hipótesis.....	7
CAPÍTULO II.....	8
1.1 Hotel Patio Andaluz.....	8
1.2 Procesos.....	9
1.2.1 ¿Qué es Reingeniería de Procesos?.....	9
1.2.2 Criterios para la identificación de procesos.....	10
1.2.3 Análisis de las Actividades.....	11
1.3 Análisis de decisiones.....	11
1.4 Análisis de las Relaciones.....	12
1.5 Gestión de la Calidad.....	12
1.5.1 Calidad como ventaja competitiva.....	13
1.5.2 Control de la Calidad.....	13
1.5.3 Fundamentos Teóricos sobre la Calidad en el Servicio.....	14
1.6 SERVQUAL.....	14
1.6.1 Dimensiones del modelo SERVQUAL.....	14
1.7 Definición y estructura de la organización.....	15
1.7.1 Teoría de las Organizaciones.....	15
1.7.2 Estudios y procesos de la teoría "Z".....	16
1.7.3 Valores de la teoría "Z".....	16
1.7.4 Características Comunes.....	17
1.8 Principios de Organización.....	17
1.8.1 Principio de Objetivo.....	17
1.8.2 Principio de Especialización.....	18
1.8.3 Principio de Coordinación.....	18

1.8.4	Principio de Autoridad .....	18
1.8.5	Principio de Responsabilidad .....	18
1.8.6	Principio de Definición.....	18
1.8.7	Principio de Correspondencia.....	18
1.8.8	Principio de Amplitud y Control .....	18
1.8.9	Principio de Equilibrio .....	19
1.8.10	Principio de Continuidad.....	19
1.9	Organización de Línea y Plana Mayor .....	19
1.9.1	Proceso de Dirección de la Empresa .....	20
1.9.2	La Planificación.....	20
1.9.3	La organización .....	20
1.9.4	La gestión .....	23
1.9.5	El control .....	23
1.10	Alojamiento.....	23
1.10.1	Dirección de Alojamiento.....	23
1.10.2	Recepción .....	23
1.10.3	Recepción .....	24
1.11	Marco Legal, Alojamiento y Recepción.....	26
1.11.1	Alojamiento .....	26
1.11.2	Recepción .....	27
1.12	Gestión del Recurso Humano.....	27
CAPÍTULO III.....		29
Metodología .....		29
3.1.	Métodos para la búsqueda de conocimientos .....	29
3.1.1.	Método Analítico.....	29
3.1.2.	Preparación Académica y Experiencia Laboral de los Colaboradores del Hotel Patio Andaluz .....	34
3.1.3.	Entrevista.....	37
3.1.3.	Encuesta .....	48
3.1.4.	Observación .....	68
3.2.	Método Empírico.....	79
3.2.4.	Fichas de Evaluación .....	80

Análisis 84

CAPÍTULO IV .....	86
Introducción a la propuesta .....	86
4.1. Análisis.....	86
4.1.1. Gestión del personal .....	86
4.1.2. Procesos .....	89
4.2. Propuesta.....	89
4.2.1. Gestión del recurso humano del Hotel Patio Andaluz.....	90
4.2.2. Principios de la organización.....	93
4.2.3. Perfil de los Colaboradores.....	95
4.2.4. Maquinaria, utensilios y productos para que realicen el servicio.....	100
4.2.5. Procesos .....	101
Limpieza de habitaciones ocupadas .....	111
Limpieza de áreas públicas .....	112
Bloqueo de habitación.....	113
4.2.6. Encuestas .....	113
4.2.7. Inversión .....	115
Nota Aclaratoria .....	116
Conclusiones y Recomendaciones .....	116
Conclusiones .....	116
Recomendaciones.....	117
Bibliografía .....	118
Fuentes Físicas .....	118
Fuentes Virtuales.....	119
ANEXO 1.....	121

# CAPÍTULO I

## 1.1. Resumen

El servicio está influenciado por la gestión del personal, las instalaciones e implementos con los que cuentan los colaboradores, la preparación de los trabajadores y el orden con el que se realizan los diferentes procesos que influyen en la organización.

La calidad del servicio es subjetiva, puesto que se basa en las diferentes percepciones que puedan tener los clientes acerca del mismo. Esta podría alcanzarse cuando se haya “superado” las expectativas de los pax con referente a este tipo de calidad.

Por ello ha sido necesario analizar de qué forma influyen los factores anteriores en la prestación del servicio.

En la presente investigación fue necesario estudiar con la gestión del personal, la cual se pudo concluir que la forma en la que se administra y motiva a los colaboradores no está basada en el humanismo,<sup>1</sup> sino en lo meramente económico.

Por otro lado, se descubrió que la preparación profesional y la experiencia del personal no están acordes con el trabajo que estos realizan, ya que las labores que cumplen lo realizan de una forma empírica, provocando descontento e insatisfacción de los huéspedes con respecto al servicio.

Por tales motivos, y en base a toda la información recopilada, se indica en el último capítulo una propuesta que podría incrementar la productividad empresarial y alcanzar la satisfacción del cliente.

---

<sup>1</sup> Entendido como valores humanos.

## **1.2.Introducción**

En el siguiente trabajo, se ha realizado una investigación a los Servicios de Alojamiento y Recepción del Hotel Patio Andaluz, establecimiento que se encuentra ubicado en el Centro Histórico de Quito.

En el estudio se ha determinado los diferentes factores que involucran al servicio, donde se ha inquirido a la gestión del talento humano, la preparación académica y la experiencia que exige el hotel a sus colaboradores y si los mismos cumplen con el perfil.

En base a la observación se pudo determinar si el personal aplica los procedimientos que han establecido los supervisores de cada área. Esta información fue necesaria para realizar un análisis en la cual se pudo determinar la calidad con la que cuenta el establecimiento.

Por último, ya realizado el análisis, se procedió a la propuesta, la cual podría provocar un impacto positivo en la empresa, puesto que se implementarían procesos tanto a nivel administrativo como operativo, con la finalidad de beneficiar al cliente externo e interno.

## **1.3.Justificación**

Esta investigación se realizó con la finalidad de determinar los factores que influyeron en el servicio de alojamiento y recepción, para así mejorar la calidad del mismo e incrementar la satisfacción de los huéspedes del Hotel Patio Andaluz.

De esta manera, al mejorar la calidad del servicio que se está brindando, se impulsaría a la actividad turística y hotelera de la ciudad de Quito, ya que según los resultados que se han publicado en Quito Turismo, el 41.5% de la población, cree que para fomentar este sector es necesario mejorar el servicio (<http://www.quito-turismo.gob.ec/>).

Por último, es un tema de gran interés, ya que en el transcurso de la actividad académica se ha ido evidenciando que el servicio, en lo que se refiere al área de la hospitalidad, es un aspecto fundamental.

Es así que ha sido necesario realizar una investigación aplicada al servicio para determinar algunos de los factores que intervienen, con lo cual se ha podido desarrollar diferentes

procesos que permitirán desenvolver al mismo. Como resultado, se mejoraría la calidad e incrementaría la satisfacción de los clientes.

#### **1.4.Planteamiento del problema**

El servicio de alojamiento y recepción son pilares fundamentales en el área de la hospitalidad. La satisfacción del cliente depende del mismo y si su desarrollo y atención ha sido la correcta. Por ello es necesario detectar minuciosamente cuáles son los factores que involucran los procesos en los establecimientos hoteleros.

Hay muchos componentes que intervienen en el servicio, como la capacitación, la preparación académica con la que cuentan los trabajadores y el ambiente laboral en el que trabajan.

Es importante analizar cada uno de los elementos que intervienen en el servicio para garantizar la calidad de la prestación.

Uno de los aspectos secundarios y no menos importantes son los instrumentos y equipamiento con los que cuenta el hotel. Esto es fundamental, ya que estos son un apoyo para el desenvolvimiento de las actividades del trabajador (Rodríguez y Martínez, 2009).

Un análisis detallado ha permitido determinar la calidad del servicio con la que cuenta el Hotel Patio Andaluz, de esta manera se ha evidenciado las distintas falencias que este pueda tener.

Cabe mencionar, que en este trabajo no se ha estudiado las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) o HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*), porque su análisis es extenso.

La pregunta central de la investigación es: ¿Cuáles son los factores que influyen en el servicio de alojamiento y recepción?

## **1.5.Objetivo General**

Analizar el alojamiento y recepción del Hotel Patio Andaluz, realizando un estudio de los factores hoteleros, para así poder desarrollar una reingeniería mediante procesos que intervienen en el mejoramiento del servicio.

### **1.5.1. Objetivos Específicos**

- Evaluar los servicios de alojamiento y recepción del Hotel Patio Andaluz, mediante la observación, análisis cuantitativos y cualitativos.
- Determinar los procesos internos tanto de la mano de obra, como de la gestión de recursos humanos del Hotel Patio Andaluz.
- Realizar una propuesta de re-ingeniería de alojamiento y recepción en base a los resultados adquiridos.

## **1.6. Hipótesis**

El servicio de alojamiento y recepción del Hotel Patio Andaluz no solo está influenciado por el personal que lo opera sino por algunos factores, tales como reglamentos, políticas, gerencia, entre otros. Al no tomar en cuenta estos componentes, se perjudica el desarrollo de los servicios que oferta el establecimiento hotelero; por lo tanto, la reingeniería de estos departamentos planteará nuevos procesos en el desarrollo del servicio y a su vez en la gestión del personal, mejorando la calidad de los servicios e incrementando la satisfacción de los huéspedes.

Por ultimo si se aplica la hipótesis puesto que la investigación ha demostrado que todos los factores que involucran a los procesos de los servicios de alojamiento y recepción provocan un impacto negativo para el mismo.

## CAPÍTULO II

### 1.1 Hotel Patio Andaluz

CIALCOTEL S.A es una cadena hotelera creada en Ecuador, tiene el objetivo de brindar un servicio que cuente con estándares y conceptos de calidad similares en sus establecimientos que se encuentran en diferentes lugares del país, tales como:

- Rumipamba de las Rosas - Salcedo.
- Hotel Carvallo – Cuenca.
- Majagua Boutique Hotel – Montañita.
- Hotel La Piedra – Bahía de Caráquez.
- Roka Plaza Hotel – Ambato.
- Hotel Boutique Patio Andaluz - Quito (CIALCOTEL S.A, 2014).

El Hotel Patio Andaluz funciona en una casa de estilo colonial de finales del siglo XVI, está ubicado a 150 metros de la Plaza Grande en el Centro Histórico de Quito, en la calle García Moreno N6-52 entre Olmedo y Mejía (Hotel Patio Andaluz, 2014).

El hotel cuenta con un total de 32 habitaciones, las cuales están distribuidas en:

- Diez habitaciones dobles.
- Diez habitaciones matrimoniales.
- Seis habitaciones dúplex matrimonial.
- Una habitación matrimonial especial.
- Cinco habitaciones dúplex doble.

Así también ofrece Servicios como:

- Recepción las 24 horas.
- Alojamiento.
- Alimentos y bebidas, en el Restaurante “Rincón de Cantuña” y la Cava “Márquez de Jerez”.
- Internet inalámbrico.
- Lavandería.

- Préstamo de Computadores.
- Venta de Artesanías en la Tienda “Diablo Huma” (Hoteles Quito, 2014).

## **1.2 Procesos**

Los procesos son actividades naturales de los servicios, que aportan “inputs” al trabajo que se hace y producen “outputs” con valor añadido al cliente (Alarcón González, 1988: 113).

Estas actividades deben formar parte de un conjunto estructurado y medible, estas suelen ser distribuidas en los diferentes departamentos, por lo que los procesos están dispersos y fragmentados en la organización (Alarcón González, 1988: 113).

### **1.2.1 ¿Qué es Reingeniería de Procesos?**

La reingeniería de procesos es el análisis y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras en medidas críticas y contemporáneas en el rendimiento de los servicios (Hamer y Champy, 2005: 34).

Para poder realizar una reingeniería en los servicios, es necesario conocer la verdad del negocio, determinando los procesos esenciales que constituyen al mismo. Hay que comprender el proceso, para así evaluar el valor añadido que tiene el servicio para el cliente (Alarcón González, 1988: 15).

La reingeniería es una cuestión de compromiso permanente, para poder mejorar los procesos. Es necesario que los colaboradores asuman la responsabilidad con respecto a los cambios que se vayan a realizar. Los departamentos funcionales son reorganizados en forma de equipos, orientados a los procesos. El personal tiene la función fundamental de que estas unidades sean más efectivas (Dessler, 2001: 310).

Los puestos de trabajo van a cambiar de tareas especializadas a una labor general, diversificada en muchas dimensiones. Cada trabajador no solo es responsable de un trabajo más amplio, enriquecido, sino que comparten la responsabilidad con los diferentes miembros de su equipo, teniendo la capacidad de usar una gama de habilidades mucho más extensas, ejerciendo más poder para desempeñar diferentes tareas (Dessler, 2001: 310).

Es por ello, que a los colaboradores no solo basta capacitarlos, sino que es necesario saber y entender la forma de cómo y por qué analizar y resolver los diferentes problemas que se les pueda presentar, mejorando los procesos en forma constante (Dessler, 2001: 310).

### **1.2.2 Criterios para la identificación de procesos**

Para Alarcón González, en su libro *Reingeniería de Procesos*, estos criterios son:

- Centrados en el Cliente: Se considera a los clientes internos como externos, haciendo mayor énfasis en el externo. No solo se debe considerar a los actuales sino a los futuros huéspedes también.
- Reflejar “Inputs y Outputs”: En el proceso los “Inputs” y “Outputs” son esenciales, por lo tanto una forma para identificarlos es diferenciarlos de modo que los “Outputs” siempre tengan un valor añadido en relación a los “Inputs”.
- Fronteras y contenido: El conjunto de actividades puede tener varios puntos de comunicación de “Inputs” y “Outputs”, por lo cual es necesario señalar las fronteras, así como las actividades fundamentales.
- Puntos de Control: El rendimiento de las actividades debe ser medible y llevar consigo la necesidad de control de parámetros en puntos concretos.
- Incluye valor añadido para el Cliente: La reingeniería sirve para mejorar los procesos que no sirvan al cliente, por lo cual si estos no mejoran, la empresa tampoco lo hará.
- Procesos y Sub Procesos: Los procesos son de alto nivel y pueden dividirse en varios sub procesos. Todo el conjunto debe representar lo que hace la empresa de manera global y sencilla.
- Coherente: Las personas deben entender claramente y ver hasta obvio al proceso.
- Gráfico de Procesos: Todos los procesos y sub procesos se deben representar gráficamente.
- Tiempo reducido: los procesos no deben ser complicados, ni llevar mucho tiempo en su identificación (Alarcon Gonsalez, 1988).

### **1.2.3 Análisis de las Actividades**

Para poder realizar este análisis es necesario encontrar cuáles son las actividades, estas se dividen en:

- Necesarias
- Imprescindibles
- Importantes (Mestres Soler, 1999: 23)

Este análisis se hará aplicando el Principio de División, según Mestres Soler se lo efectúa con el objetivo de poder hallar todas las *actividades necesarias*. Si una actividad no contribuye al logro de objetivos debe ser eliminada.

### **1.3 Análisis de decisiones**

Las decisiones se clasifican en cuanto a su clase y carácter y debe hacerse bajo cuatro características, las cuales determinan su naturaleza, para Mestres Soler estas son:

- Tener en cuenta el tiempo de actuación: En cuanto más corto sea el periodo de tiempo que se mantenga en vigor, más rápida será la posibilidad de alterarla.
- ¿Afecta a una sola función o a las restantes del negocio?: Si afecta únicamente a una sola función, debe influir los niveles más bajos de la organización. Por lo tanto, cuanto más funciones sean afectadas, más altos deben ser los niveles involucrados.
- Cantidad de factores cualitativos que determina una decisión: Los factores cualitativos son las conductas de la empresa, las normas éticas, políticas, etc. Siendo el factor humano el más importante.
- Debe establecerse si las decisiones son repetitivas o únicas: En caso de ser únicas deben ser estudiadas de principio a fin, en tanto si son repetitivas pueden aplicarse como una regla general (Mestres Soler, 1999: 24).

## **1.4 Análisis de las Relaciones**

Para determinar la clase de estructura, según Mestres Soler, hay que realizar un análisis de las relaciones, las cuales se clasifican en 3 grupos:

- Supra
- Colaterales
- Infra

El encargado de realizar una determinada actividad debe relacionarse con su superior, así como sus compañeros que se encuentran en el mismo nivel, como también con sus subordinados, para conseguir el objetivo en común de la organización a la que pertenece (Mestres Soler, 1999: 24).

## **1.5 Gestión de la Calidad**

El término calidad (del vocablo latino *qualitas-atis*) se lo define como “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor” (DRAE, 2001). Sin embargo, la norma UNE EN ISO 9000: 2005 define la calidad como el conjunto de características de una entidad, que le confiere la aptitud para satisfacer necesidades establecidas e implícitas (Miranda, Chamorro, y Rubio, 2007: 7).

De los múltiples significados, ninguna puede considerarse la mejor, puesto que cada definición se adapta mejor a diferentes objetivos o estrategias de la organización (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007: 8). Por ello se han agrupado los diferentes conceptos de calidad en algunas categorías básicas:

- Enfoque trascendente: La calidad como excelencia supone lograr un compromiso de todos los integrantes para lograr un servicio lo mejor posible, empleando los mejores componentes, la mejor gestión y los mejores procesos (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007: 8).
- Enfoque basado en el cliente: Se basa en que el servicio será de calidad, si satisface o excede las expectativas del cliente. Se define a la calidad como la adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente. Esta aptitud se refiere tanto a las

características como a la ausencia de deficiencias del servicio. Está enfocada hacia el exterior de la organización, siendo sensible ante cualquier cambio, dado que las expectativas del cliente se comportan de forma dinámica, por lo que la organización debe estar al tanto de los cambios de dichas expectativas (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007: 9).

### **1.5.1 Calidad como ventaja competitiva**

Llevar a cabo una correcta gestión de la calidad de los servicios y procesos puede generar una ventaja competitiva para la empresa, tanto para las ventas, como la reducción de costes a largo plazo que se puede concebir (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007: 13).

Concebir un servicio de alta calidad, permite a la empresa aplicar una estrategia de diferenciación del producto, resaltando alguna característica de forma que sea considerado en el mercado como único. Los clientes tendrán la preferencia por el mismo cuando se comercialice en condiciones económicas a las de sus competidores, teniendo una menor sensibilidad al precio y por tanto posteriormente podrá comercializarlo a un precio superior sin correr el riesgo de disminuir la demanda (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007: 13).

### **1.5.2 Control de la Calidad**

Para Miranda, Chamorro y Rubio, a medida que la producción y el grado de complejidad de los servicios incrementen, la inspección de los mismos resulta más compleja y costosa. Lo que contrajo a un nuevo enfoque que es el control de la calidad.

No se trata de eliminar la variabilidad, sino de diferencias entre variaciones aceptables o comunes y variaciones especiales. El concepto de control es de mantener procesos planificados de forma que se pueda ser capaz de cumplir los objetivos establecidos (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007: 22).

Por lo tanto, el control de la calidad se define como un proceso en el cual se evalúa el comportamiento real comparando con los objetivos. Por último se actúa sobre las diferencias significativas para asegurar que los resultados satisfacen las expectativas y estándares fijados (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007: 22).

### 1.5.3 Fundamentos Teóricos sobre la Calidad en el Servicio

Para Mendoza Aquino (2009), el elevado nivel de la calidad en el servicio ha estado proporcionando elevados beneficios, como resultado, la gestión de la calidad se ha convertido en una estrategia importantísima en los diferentes establecimientos, convirtiéndose en una pieza clave para la supervivencia en el mercado.

Por tanto, el autor define que la calidad es una diferencia entre las expectativas de los consumidores y sus percepciones sobre el servicio que van a recibir. Para poder reducir o eliminar dicha discrepancia es necesaria una gestión eficiente por parte de la empresa.

## 1.6 SERVQUAL

El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones de los clientes del servicio y las expectativas que éstos se habían formado previamente. Por ello uno de sus objetivos es diferenciarse mediante un servicio de calidad (Mendoza Aquino, 2009: 10-11).

### 1.6.1 Dimensiones del modelo SERVQUAL

Para Mendoza Aquino, las dimensiones y sus significados del modelo SERVQUAL son las que se presentan en el siguiente cuadro:

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
Fiabilidad	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de Respuesta	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
Seguridad	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados, así como su habilidad para transmitir confianza
Empatía	Atención individualizada del cliente

Autor: Mendoza Aquino, 2009: 11.

Con el transcurso del tiempo y los avances tecnológicos, los huéspedes se vuelven más exigentes con los servicios que se les va a ofrecer. Ya no es suficiente con cubrir las necesidades que estos tengan, sino se basa en el hecho de superar sus expectativas mediante el servicio que vaya a percibir.

## **1.7 Definición y estructura de la organización**

La organización es el mecanismo eficaz que combina el trabajo de los individuos con las facultades necesarias para su desarrollo de tal forma que logran la mejor utilización de los esfuerzos disponibles (Mestres Soler, 1999: 13).

Es así que para el autor, la organización puede considerarse en dos perspectivas:

- a) La dimensión horizontal: el trabajo es dividido técnicamente, representando la distribución de sus miembros en las diferentes unidades organizativas.
- b) La dimensión vertical: el trabajo es dividido socialmente, ya que los individuos se encuentran en diferentes estratos según las diferencias de que estos tengan al acceder a la recompensa y a las fuentes de poder.

### **1.7.1 Teoría de las Organizaciones**

Para Munguía y Ocegueda (2006), las organizaciones influyen en diversos aspectos de la sociedad, tomando diferentes formas y representando distintos sistemas de valor.

La principal razón por la que las organizaciones existen es porque ciertas metas solo suceden por la coordinación de esfuerzos de algunos grupos. De esta forma las metas y objetivos pueden alcanzarse con mayor eficacia.

La organización debe concebirse como un sistema que tiene múltiples relaciones con el ambiente, con variados propósitos y funciones necesarias para integrar y coordinar. Esta conlleva muchos subsistemas de interacción dinámica, dado que es mutuamente independientes, sus cambios afectan al comportamiento de los demás, dificultando especificar claramente las fronteras (Munguía y Ocegueda, 2006: 8).

Para Mestres Soler (1999), la organización es un sistema cerrado, centrando su afán en lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento organizativo. En este sentido se lo maneja por el sistema de la habilidad en el uso de los factores de motivación.

Para el autor, la productividad no solo se determina por una organización técnica, sino que este es influenciado por los comportamientos de los trabajadores. Estos tienen necesidades psicosociales, no solo trabajan mediante estímulos económicos, dando paso a que no son intercambiables y uniformes.

Para ello hay un esquema normativo en la cual si el trabajador tiene más satisfacción, estará más motivado y a su vez habrá mayor productividad. La preocupación por ellos es instrumental.

Para que haya motivación, según Mestres Soler, es necesario que mejore las motivaciones, los trabajadores sean tomados en cuenta para la toma de decisiones y esto sea implementado en el grupo.

### **1.7.2 Estudios y procesos de la teoría "Z"**

La teoría administrativa "Z" fue desarrollada por William Ouchi y Richard Páscale. Ésta considera tres tipos de empresas, las del tipo "A", son las empresas americanas; las empresas "J", son las firmas Japonesas y las del tipo "Z", son aquellas que tienen una nueva cultura -aunque recogen ciertas características de las compañías japonesas- (López, 2009: 4).

Todas se basan en las relaciones humanas, entendiéndole al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de la personal, invocando ciertas condiciones especiales con el fin de obtener el mayor rendimiento del recurso humano y conseguir mayor productividad empresarial y, además, comprometiendo a la compañía con sus colaboradores (López, 2009: 4).

### **1.7.3 Valores de la teoría "Z"**

Los valores de la teoría "Z" son: 1) La confianza, esta debe aplicarse de los altos mandos administrativos hacia los operativos y viceversa, basado en un clima equitativo; 2) La

sutileza del pensamiento, en la inteligencia; 3) La equidad, en la cual la justicia aparece suavizada, adecuada a la realidad que vive cada trabajador; 4) Conseguir un clima de trabajo comunitario, ya que los colaboradores encuentran a través de un equipo la sensación de pertenencia a un "grupo"; 5) La lealtad. Cuando un empleado ha dejado de ser leal, su empleo en la compañía ha terminado para siempre. Este valor de la lealtad debe circular en ambos mandos, la empresa debe la misma lealtad a sus empleados; 6) La humildad, esta significa el reconocimiento de las propias limitaciones y de las propias capacidades, admitiendo que puede haber un mejoramiento constante (Izquierdo, 2009: 21-23).

#### **1.7.4 Características Comunes**

Para Izquierdo, estas características son:

- a. Formación de todos sus empleados desde abajo hacia arriba y viceversa.
- b. Existe un plan de Capacitación Constante.
- c. Su política indica a disminuir el índice de rotación.
- d. Se ha adaptado un proceso lento para la evaluación y promoción del personal.
- e. Los objetivos y las políticas que ha definido la empresa, en su aplicación de la filosofía "Z" han de ser congruentes.

#### **1.8 Principios de Organización**

Para Mestres Soler (1999), los Principios de Organización están basados en la causa y efecto, porque formulan una tendencia e indican los resultados que se pueden esperar de la aplicación de un método determinado, para el autor estos principios son:

##### **1.8.1 Principio de Objetivo**

La organización es el medio para alcanzar un objetivo determinado. Se hará la aplicación de este principio a cada una de las partes, determinando cuáles son los fines.

### **1.8.2 Principio de Especialización**

Se combinará el trabajo individual para mejorar el esfuerzo grupal. Las actividades de los miembros y áreas del hotel, se limitarán al desempeño de una sola función principal.

### **1.8.3 Principio de Coordinación**

El objetivo de la organización es facilitar la coordinación, esta debe estar en función de la interdependencia y las comunicaciones entre los diferentes puestos de trabajo. Estas relaciones deben estar claramente establecidas y conocidas por los colaboradores.

### **1.8.4 Principio de Autoridad**

Cada cargo de la organización debe conocer exactamente de quién depende y por qué medio recibe la autoridad delegada.

### **1.8.5 Principio de Responsabilidad**

Todos los jefes departamentales son responsables de los actos de sus subordinados y de los suyos propios, implicando el cumplimiento de las obligaciones conforme a las órdenes establecidas.

### **1.8.6 Principio de Definición**

La descripción de cada cargo se la realiza por escrito, recogiendo los deberes y obligaciones, así como la autoridad y responsabilidad que se le son asignadas.

### **1.8.7 Principio de Correspondencia**

Debe existir un equilibrio entre la autoridad y responsabilidad, estas deben ser asignadas a cada uno de los cargos. No es posible adquirir autoridad sin responsabilidad.

### **1.8.8 Principio de Amplitud y Control**

Este principio se basa en el número de personas que un jefe puede supervisar. El número de personas que pueda tener bajo su control no debe exceder de seis personas.

Además se deberá comprobar que se haya cumplido a cabalidad lo que se haya ordenado, ejerciendo supervisión y control en todos y cada uno de los niveles de mando, es algo que excede de las posibilidades de la naturaleza humana.

Las razones de estas limitaciones humanas se deben a:

- a) **Carácter biológico:** El cerebro humano es limitado, así como la capacidad de atención.
- b) **Carácter matemático:** La persona que está encargada de controlar y dirigir, debe tener en cuenta no solo a sus subordinados, sino las relaciones que existen entre ellos. Hay que considerar que “[...] Cuanto menor sea la responsabilidad del Jefe, mayor número de personas a cargo puede tener y viceversa [...]” (Mestres Soler, 1999: 15).

### **1.8.9 Principio de Equilibrio**

Para poder aplicar este principio es necesario que la autoridad esté centralizada en los temas claves sobre dirección y control para poder alcanzar los objetivos, políticas a seguir y unidad de acción. Así también debe estar lo suficientemente descentralizada, permitiendo la facultad de decisión en otros escalones más bajos de dirección.

### **1.8.10 Principio de Continuidad**

Una organización no puede permanecer estática en el tiempo, al contrario debe adaptarse a las nuevas necesidades, tendencias, cambios y crecimiento de la misma, para aplicar en todo momento las modificaciones pertinentes.

## **1.9 Organización de Línea y Plana Mayor**

Al alcanzar cierto grado de desarrollo en la que las responsabilidades del *jefe* han aumentado considerablemente, se crea la necesidad de delegar la autoridad a otras personas, creando diferentes departamentos, concretándolos en cargos y asignando jefes, los cuales tendrán la responsabilidad en conjunto de ejecutar las tareas de varias actividades (Mestres Soler, 1999: 19).

El tipo de organización de Línea y Plano Mayor u “Organización de Tipo Mixto” es una organización que aplica estos dos tipos, puesto que la organización de línea mantiene la disciplina y transmite órdenes, en tanto que la de Plano Mayor suministra información técnica especializada, sin ninguna autoridad directa (Mestres Soler, 1999: 19).

### **1.9.1 Proceso de Dirección de la Empresa**

Para Mestres Soler (1999), la dirección consiste en formar un sistema interno que reparta deberes de acuerdo a los grados de autoridad y responsabilidad. Por ello existen varios niveles de Dirección que implican jefes y subordinados.

Son muchos los significados que se encuentra en el término de dirigir, pero es claro que se trata de desarrollar actividades necesarias para conseguir los fines de la empresa a través de cuatro funciones básicas, estas son la planificación, la organización, la gestión y el control (Gonzales y Talón, 2003: 57).

### **1.9.2 La Planificación**

Para Gonzales y Talón, la planificación es la elaboración de planes que posibiliten a la empresa alcanzar los fines propuestos. Para ello se necesita conocer profundamente el entorno empresarial en el que se encuentra para permitir identificar las oportunidades existentes, diseñar los objetivos y seleccionar las alternativas más adecuadas.

### **1.9.3 La organización**

La organización consiste en dividir el trabajo, identificar las funciones a desempeñar, determinar la estructura y las líneas de autoridad y responsabilidad, para desarrollar de manera efectiva los planes propuestos (Gonzales y Talón, 2003: 58).

### **1.9.3.1 La pirámide de la Organización**

Para establecer la diferencia entre las distintas tareas que se realizan por los cargos directivos, aparece la *departamentación*.<sup>2</sup> Las actividades de los cargos directivos son amplias, pero las más importantes son: planear, organizar y coordinar.

[...] Al realizar el proceso de *departamentación* se dirán cuáles serán los departamentos que deben estar a la misma altura y cuáles son los departamentos que deben ser subordinados a los anteriores [...] (Mestres Soler, 1999: 20).

Debido a los diferentes niveles habrá autoridad y responsabilidad entre los directivos y como consecuencia se tendrá un personal que dirige y otros que serán dirigidos, como resultado habrá una distinción entre jerarquías de los distintos directivos que forman el grupo total de la dirección (Mestres Soler, 1999: 20).

### **1.9.3.2 Estructura de la organización**

La estructura de la organización es el conjunto de normas que concretan los cargos de la empresa, las funciones, responsabilidades designadas a cada uno de los cargos, junto con las razones de dependencia que los ligan entre sí. La expresión gráfica de la estructura es el organigrama, que se complementa con los reglamentos de la empresa y el manual de la organización (Mestres Soler, 1999: 22).

### **1.9.3.3 Fundamentación de la *Departamentación***

La razón básica que obliga a la *departamentación* es la limitación del número de subordinados que puede ser dirigido con el principio de amplitud de control. Este limitará el tamaño de la empresa si no existiera el artificio de la *departamentación*, esto se denominará la *departamentación* funcional (Mestres Soler, 1999: 25).

Para Mestres Soler, no siempre la *departamentación* tiene ventajas, sus inconvenientes son:

---

<sup>2</sup> La departamentalización consiste en la sectorización de los objetivos, actividades, procesos, personal y recursos de una organización, a través de la aplicación de la división del trabajo y la especialización (Universidad Nacional de Colombia, 2015).

- a) Los mandos representan un coste directo, un gasto general dentro de la empresa, por lo que el aumento de ellos representa un alza en los costes indirectos.
- b) La existencia de excesivos niveles letárgicos complica las comunicaciones.
- c) Los niveles letárgicos y los departamentos complican los problemas de coordinación y control.

#### **1.9.3.4 Ventajas de la *departamentación* funcional**

La dirección funcional consiste en dividir el trabajo de dirección de cada persona, desde el jefe hacia sus subordinados, de forma que tenga que realizar en mínimo de funciones posibles. Esta no se la debe aplicar en los mandos bajos debido a que viola el principio de unidad de mando, por ello esta teoría se ha aplicado a los altos mandos, especializando a los departamentos en una sola función principal (Mestres Soler, 1999: 26-27).

#### **1.9.3.5 Bases para realizar una *departamentación***

Para Mestres Soler (1999), la *departamentación* no es un fin, sino un medio para agrupar las actividades necesarias, estas deben hacerse de forma que pueda obtenerse el máximo provecho posible de los beneficios, prevaleciendo la idea de lograr una fácil coordinación.

Mediante la división de trabajo se logra la especialización, lo que permite asignar a cada conjunto de actividades el nombre de “Cargo”, y a este asignarlo una autoridad, para que pueda desempeñarlo con eficacia a la persona encargada (Mestres Soler, 1999: 27).

#### **1.9.3.6 El organigrama en la empresa hotelera**

La división de trabajo suele concretarse en departamentos, cuya representación gráfica son los organigramas. El tipo de organigrama que se utiliza en el hotel es el funcional, debido a las diferentes actividades que se realizan en cada una de las áreas (Gonzales y Talón, 2003: 59).

Es fundamental establecer un organigrama, fijando con mayor claridad los aspectos de autoridad y responsabilidad. Requiere una estructura organizativa, clara definición de objetivos, organización de tareas y responsabilidades. El organigrama muestra en todo

momento las actividades y funciones que realizan los miembros de la empresa, así como las unidades donde se trabaja (Mestres Soler, 1999: 29).

#### **1.9.4 La gestión**

Gestionar consiste en conseguir que las personas cumplan sus funciones y contribuyan a la consecución de los objetivos de la empresa, esto se desarrolla en base al liderazgo y la motivación de los trabajadores, logrando que los colaboradores se identifiquen con los objetivos y hagan lo posible por alcanzarlos (Gonzales y Talón, 2003: 62).

#### **1.9.5 El control**

Controlar significa comparar la realidad con los objetivos, para determinar si existen desviaciones para corregirlas en caso de que sea necesario (Gonzales y Talón, 2003: 62).

### **1.10 Alojamiento**

Para Regio de Murcia (2009), la oferta de alojamiento ofrece habitaciones debidamente equipadas, dotadas de al menos una cama para que el turista o huésped pueda pasar la noche. La oferta de alojamiento podrá incluir servicios de restauración, deportivos, recreativos y/o zonas verdes.

#### **1.10.1 Dirección de Alojamiento**

La dirección de Alojamiento está conectada con los departamentos de Recepción y Conserjería. Sus principales objetivos son:

- a) Limpieza de las Habitaciones, zonas interiores y comunes.
- b) Lavado, secado y planchado de la ropa de clientes.
- c) Lavado, secado y planchado de los blancos del hotel.
- d) Gestión de stocks para el desarrollo de sus tareas (Publicaciones Vértice, 2009: 9).

#### **1.10.2 Recepción**

El departamento de recepción constituye el departamento central del hotel, puesto que allí se desarrollan las relaciones tanto de los clientes como con el resto de colaboradores de los

diferentes departamentos. Las funciones de cada uno de los departamentos son muchas y juntas conforman el servicio ofrecido por el establecimiento. Su correcta ejecución dependerá tanto del desenvolvimiento de los trabajadores como la percepción del huésped (CESAE, Business & Tourism School, 2012).

La recepción cumple varias funciones, que varían de hotel a hotel, dependiendo de su categoría. Los procesos básicos son:

- a) Gestión de Reservas
- b) *Check In* y *Check Out*
- c) Atención al Cliente
- d) Distribución de la información (CESAE, Business & Tourism School, 2012)

### **1.10.3 Recepción**

El *front office*<sup>3</sup> se halla situado cerca de la entrada principal y se puede identificar como “Lobby”. Es parte del conjunto de la estructura organizativa del hotel y depende de la amplitud de servicios que brinda el establecimiento, para que de igual medida se vean ampliadas o restringidas las funciones a realizar. Es el punto neurológico de la organización, puesto que es el centro de actividad de los huéspedes y clientes. Es el núcleo de control y coordinación, porque es el centro de comunicación de los demás departamentos (Mestres Soler, 1999).

#### **1.10.3.1 Reservas**

Según Publicaciones Vértice S. L. (2008), la “Reserva” o “Booking” es la acción por la cual una persona o institución solicita el alquiler de una o más habitaciones, que cuenten con características específicas en determinadas fechas, contratándose las mismas por módulos de 24 horas. Se trabaja desde una oficina, sus herramientas principales son el teléfono y el ordenador. Las reservas se basan en la disponibilidad y planificación de la ocupación, buscando siempre alcanzar su nivel máximo.

---

<sup>3</sup>*Front office*: es parte de la estructura organizativa del establecimiento hotelero y sus funciones están en relación directa con los servicios que este presta. Constituye un punto neurálgico, ya que es el centro de coordinación y control respecto de los demás departamentos, así como de gran responsabilidad en lo que atañe al servicio del huésped (Greiner, 2012: 2).

En ocasiones el departamento de recepción toma el relevo de realizar las reservas fuera del horario de oficina y durante los fines de semana, al trabajar los 7 días de la semana, las 24 horas del día. Por otro lado, el departamento comercial y de ventas gestiona y planifica los cupos a grupos y empresas, reservando plazas en fechas determinadas (Publicaciones Vértice S.L, 2008: 28-30).

El departamento de reservas tiene, en la gran mayoría de los casos, el primer contacto con los clientes que en un futuro se hospedarán en el hotel (Navarro Urena, 2010: 17).

La gestión de habitaciones en reserva mantendrá en contacto permanente con diferentes tipos de clientes. La clave del éxito estará en administrar de manera eficiente la disponibilidad de habitaciones cuidando siempre ocuparlas de forma que resulte rentable para el hotel (Navarro Urena, 2010: 17).

Desde el punto de vista de la producción, todo negocio tiene asignado como objetivo principal, alcanzar el máximo nivel de ocupación. En el alojamiento la ocupación es el promedio de personas en relación al número de plazas disponibles (Mestres Soler, 1999: 57).

Siendo el presupuesto de ventas la base en la que se fundamentan los presupuestos, es primordial alcanzar esos índices, pero todo estos esfuerzos no serán suficientes para alcanzar un resultado óptimo, si no se consigue la más estrecha cooperación y eficiencia del departamento de recepción (Mestres Soler, 1999: 57).

Los servicios de alojamiento están limitados por el número de plazas disponibles que este tenga, dando como conclusión que las habitaciones no están sujetas a almacenamiento. Por lo cual hay que venderlas cada noche, puesto que no hay posibilidad de recuperación económica, aunque haya alta demanda en los días venideros (Mestres Soler, 1999: 57).

### **1.10.3.2 Conserjería**

La conserjería constituye el centro de relaciones con los huéspedes y clientes a efectos de carácter administrativo, asistencial e informativo. Cuenta con un personal experto y bilingüe (Mestres Soler, 1999: 123).

El departamento de conserjería es el apoyo del resto de departamentos para la prestación de servicios especializados. Se desarrollan sus funciones dando la acogida, atención durante la estancia y la despedida de los huéspedes, así también como el transporte de equipajes, facilitan la información y recogida de llaves de los huéspedes. Actualmente está ubicado en el mismo mostrador de recepción, pero no por ello deja de tener sus propias funciones y organización (Navarro Urena, 2009: 213).

### **1.10.3.3 Regiduría de Pisos**

También conocido como departamento de pisos, este es de gran importancia para el hotel, debido a su volumen de trabajo, puesto que es el que más ingresos aporta a la economía del establecimiento, ya que es el punto de partida en la que el establecimiento se vende al público (Publicaciones Vértice, 2009: 19).

### **1.10.3.4 Lavandería**

Este departamento es el encargado del lavado, planchado, secado y cosido de la ropa del hotel, así como el servicio de lavandería de los huéspedes. Se destacan los objetivos del servicio de lavandería y lencería, puesto que son lo suficientemente importantes para que el local como sus instalaciones sea objeto de especial atención (Publicaciones Vértice, 2009: 22).

## **1.11 Marco Legal, Alojamiento y Recepción**

### **1.11.1 Alojamiento**

El Reglamento de Actividades Turísticas (Decreto No. 3400) define al hotel como: “Son alojamientos los establecimientos dedicados de modo habitual, mediante precio, a proporcionar a las personas alojamiento con o sin otros servicios complementarios”.

### **1.11.2 Recepción**

El Reglamento de Actividades Turísticas, en su artículo 55, indica que la recepción y la conserjería constituirán el centro de relación con los clientes para efectos administrativos, de asistencia y de información. Salvo que sean asumidas por otros departamentos, corresponde a la recepción, aparte de otras funciones, atender las reservas de alojamiento, formalizar el hospedaje, recibir a los clientes, cerciorarse de su identidad exigiéndoles la presentación de los correspondientes documentos, inscribirlos en la tarjeta de registro, asignarles habitación, atender las reclamaciones, expedir facturas y percibir el importe de las mismas. Igualmente serán funciones de la recepción y de la conserjería, de haber esta última, custodiar las llaves de las habitaciones, recibir, guardar y entregar a los huéspedes la correspondencia así como los avisos o mensajes que reciban, cuidar de la recepción y entrega de equipajes y cumplir, en lo posible, los encargos de los clientes. Estará a cargo el conserje del turno de la noche el *servicio de despertador*, cuando no exista telefonista las 24 horas al día.

### **1.12 Gestión del Recurso Humano**

El factor humano, en el sector de los servicios, es de gran importancia, debido a que el cliente se relaciona con el personal y este le da un valor añadido a la organización, ya que según le trate y se preocupe del cliente, conseguirá que este o no sea un cliente habitual (Balanza, 2000: 115).

Cada vez se imponen nuevas concepciones en torno a la dirección, requiriendo mayor preparación y profesionalidad para afrontar con éxito nuevos riesgos. El entorno actualmente se encuentra poco definido y en constante transformación, por lo que se exige a aprender y a dirigir en la incertidumbre, desarrollando nuevas habilidades y capacidades, para decidir y asumir riesgos, así como para conducir equipos de trabajo (Acosta, Fernández y Mollon, 2002: 5). Es necesario complementar las nuevas exigencias, las cuales son:

- a) Actitud Proclive al Cambio
- b) Flexibilidad
- c) Visión del Futuro

d) Innovación constante

e) Trabajo creativo en equipo (Acosta, Fernández y Mollon, 2002: 6)

La Gestión del Recurso Humano es un enfoque estratégico para dirigir, desarrollar, motivar y lograr un compromiso de los colaboradores de la organización, que trabajan en ella y para ella. Esto incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la naturaleza entre el hotel y sus empleados (Acosta, Fernández y Mollon, 2002: 7).

Según los autores anteriormente nombrados, la calidad de vida laboral es una responsabilidad en primer lugar del gerente de recursos humanos y significa una incorporación de los elementos innovadores del desarrollo organizacional en la que cada trabajador percibe sentimientos con su empresa. Donde se tome en cuenta las opiniones de cada trabajador, proporcionando una atmósfera constructiva.

Los estudios realizados por la Organización Internacional del Trabajo (2001), muestran que las limitaciones de la industria hotelera es saber que se va a tener una larga jornada que perjudica la vida social de los colaboradores, una remuneración escasa, un empleo inestable y estacional, resultando esta industria poco atractiva.

Las consecuencias inmediatas son las dificultades a la hora de contratar al personal adecuado y la elevada rotación de los empleados, siendo ambos factores costosos para ese sector. Por consiguiente es necesario desarrollar recursos humanos con mejor perfil para la actividad, para así aumentar la productividad y ofrecer puestos de trabajo decentes y duraderos.

Los avances tecnológicos pueden afectar la productividad, los sistemas integrados de gestión permiten a las empresas informatizar las operaciones que se realizan a diario. Así mismo hará posible controlar la productividad del personal y reducir las competencias necesarias para el trabajo. Se está buscando nuevos métodos para evaluar los servicios, tomando en cuenta la satisfacción de los huéspedes y el índice de retorno, en lugar de limitarse al simple sistema de entradas y salidas (Organización Internacional del Trabajo, 2001: 91-92).

## **CAPÍTULO III**

### **Metodología**

Para poder realizar la investigación es necesario aplicar una metodología, pero esta no debe ser cualquiera ya que cada una cuenta con diferentes características para recopilar la información necesaria para proceder a un análisis y realizar la propuesta.

El estudio que se realizó fue de carácter cualitativo, puesto que tuvo la finalidad de comprender e interpretar la realidad tal y como la entienden los sujetos participantes en los contextos estudiados (Morán y Alvarado, 2013: 15).

#### **3.1. Métodos para la búsqueda de conocimientos**

##### **3.1.1. Método Analítico**

Es un proceso que consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de sus partes, para estudiarles de forma individual (Morán y Alvarado, 2013: 19).

###### **3.1.1.1. La revisión de registros**

Esta metodología tiene lugar cuando un investigador examina y extrae información de documentos que contienen datos sobre el objeto de estudio (Oficina de Integridad de la Investigación de la Secretaría de Salud y Servicios Humanos y la oficina de Graduados y Asuntos de Investigación, 2015).

Como primer punto para proceder al análisis se han recopilado documentos que el hotel ha aportado para el análisis, los cuales fueron:

- El perfil con el que debe contar cada área del trabajo
- Organigrama general

### 3.1.1.1.1. Organigrama General

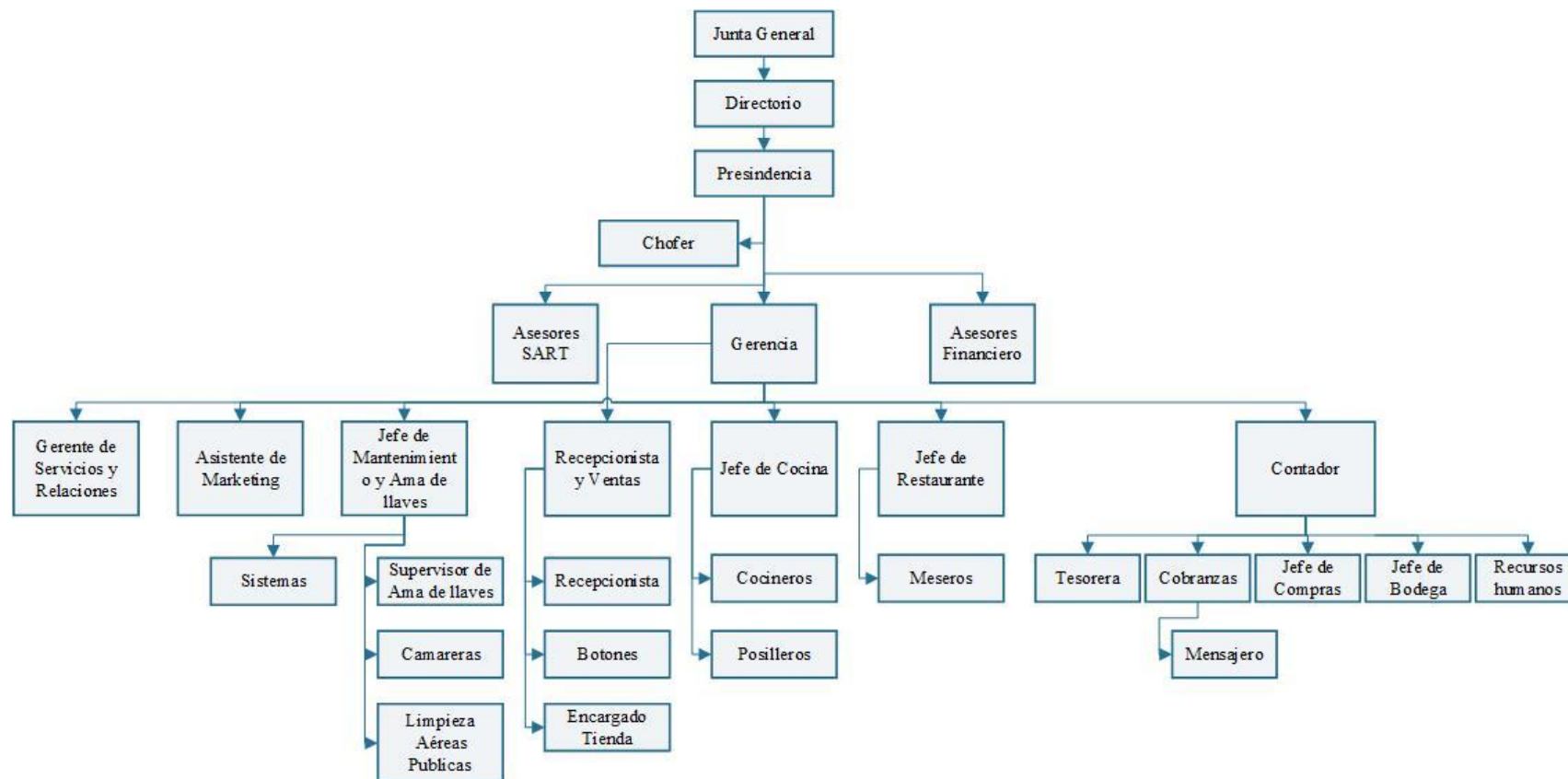


Gráfico No. 1. Organigrama organizacional del Hotel Patio Andaluz.

Se puede observar que el organigrama con el que cuenta el hotel es departamental y funcional, pero no es eficaz, puesto que algunas áreas se encuentran en departamentos a los que no pertenecen, provocando problemas en la comunicación y en la coordinación.

### **3.1.1.1.2. El perfil con el que debe contar cada área de trabajo**

#### **Jefe de Mantenimiento**

##### **a. Responsabilidades y Funciones del Cargo<sup>4</sup>**

- Iniciar el turno de trabajo revisando el libro de novedades con el fin de enterarse de eventualidades y asuntos pendientes
- Revisar el reporte diario – bitácora de pendientes de mantenimiento
- Asignar con antelación las tareas al personal a su cargo
- Elaborar en coordinación con el asistente los cronogramas de actividades de mantenimiento para las diferentes áreas del hotel
- Supervisar el trabajo de los contratistas - recibir verificando los equipos reparados
- Conocer y difundir a todos sus colaboradores, el sistema de distribución de agua en todas las áreas del hotel
- Supervisar e inventariar el stock de equipos y herramientas en la bodega de mantenimiento
- Controlar el inventario de equipos de todo el hotel en coordinación con contabilidad
- Revisar continuamente el funcionamiento de los tanques de agua caliente, bombas de presión, aguas negras y cisternas de agua, y cajas de revisión de todo el hotel
- Responder por el trabajo encomendado al personal a su cargo, realizar evaluaciones cada 6 meses de su trabajo, para lograr mejoras en el aprendizaje
- Verificar todo el tiempo el uso de los equipos de protección personal, para evitar accidentes de trabajo

#### **Ama de llaves**

##### **a. Responsabilidades y Funciones del Cargo**

- Iniciar el trabajo revisando el libro de novedades con el fin de enterarse de eventualidades, objetos olvidados y asuntos pendientes
- Tener un control de habitaciones y de entradas y salidas

---

<sup>4</sup> A pesar que los perfiles sean documentos entregados por el hotel, se ha corregido las faltas ortográficas y de puntuación.

- Responder por la limpieza de las áreas tanto públicas como internas del hotel, a excepción de las de cocina
- Responder por el buen funcionamiento de las bodegas de suministro, huéspedes y habitaciones
- Enviar órdenes de trabajo a mantenimiento
- Comunicar a recepción sobre los elementos prestados a huéspedes como, planchas, planchador, etc.
- Coordinar la limpieza de mantelería, uniformes del personal y la limpieza de restaurantes y cava
- Controlar el uso de las llaves de habitaciones

## **Jefa De Recepción**

### **a. Responsabilidades y Funciones del Cargo**

- Recibir el turno anterior revisando el libro de novedades con el fin de enterarse de eventualidades, objetos olvidados y asuntos pendientes
- Revisar las reservaciones del día en el computador
- Recibir al huésped y verificar si tiene o no reservación
- Sugerir a los huéspedes un hotel de igual categoría cuando no existe reservación y no hay disponibilidad de habitaciones
- Entregar la tarjeta de registro al huésped para que éste haga la respectiva diligencia
- Hacer firmar la tarjeta de identificación al huésped
- Asignar habitaciones y bloquear en el computador
- Hacer el check-in en el computador y en el teléfono de recepción
- Dar el Check-Out de la habitación en el teléfono y en la caja de recepción
- Entregar al huésped el ticket de salida
- Notificar al Gerente saldos altos de la cuenta de algún huésped
- Elaborar el reporte de llamadas facturables
- Elaborar hoja de remisión de fondos
- Firman el libro de control de depósito de sobres de remisión de fondos

## **Botones**

### **a. Responsabilidades y Funciones del Cargo**

- Recibir el turno anterior revisando el libro de novedades con el fin de enterarse de eventualidades, objetos olvidados y asuntos pendientes
- Dar la bienvenida al huésped en forma agradable y cortés
- Hacerse cargo del equipaje del huésped tanto a la entrada como a la salida del hotel
- Proporcionar información sobre los eventos que se realicen tanto en el hotel como en la ciudad
- Controlar el ingreso de visitantes y la entrada y salida de paquetes del hotel
- Conseguir el transporte solicitado por el huésped cuando éste vaya a salir
- En épocas de lluvia acompañar al huésped con un paraguas hasta la entrada del hotel
- Guiar al huésped a la habitación y acomodar el equipaje en la misma

#### **3.1.1.1.2.1. Análisis**

El hotel cuenta con un archivo digital en donde se establece claramente los perfiles con los que debe contar cada colaborador para desempeñar las actividades en el establecimiento. Pero este documento no se encuentra completo, puesto que no se establece el perfil con el que debe contar la persona encargada de reservas, la recepcionista y camareras. Al no describir estos puestos de trabajo no se tiene claro el nivel académico y la experiencia que necesitan los posibles candidatos para cubrir la vacante.

## **Jefe de Mantenimiento**

Como se pudo observar en el organigrama, la persona encargada de supervisar el área de ama de llaves es el Jefe de Mantenimiento. Esto resulta un factor crítico puesto que la persona que está a cargo de este puesto debe tener los conocimientos y la experiencia técnica en el área que le corresponden, mantenimiento preventivo y correctivo a la infraestructura del hotel. Más no al desarrollo de las funciones operativas de la Gobernanta, ama de llaves y limpieza de áreas públicas.

## **Ama de llaves**

Las actividades que describen el puesto de trabajo de la Ama de llaves no se aplica puesto que una de las principales funciones que se realiza es el de supervisar, controlar y coordinar el trabajo de las personas que están a su cargo, que en este caso serían las camareras. Lo que demuestra esta colaboradora es que no desempeña los cargos que se le han establecido, siendo el Jefe de Mantenimiento las que las realiza.

**Jefe de Recepción**

En la descripción del puesto se puede evidenciar que la Jefa de Recepción no posee la autoridad para supervisar y evaluar el trabajo que realizan las personas que están a su cargo puesto que las actividades que debe realizar son las mismas que realizan las recepcionistas. Esto no se aplica puesto que en la práctica esta colaborada a más de que hace estas funciones, supervisa el trabajo y el comportamiento del personal que está a su cargo.

**Botones**

No se tiene observaciones de este perfil.

**3.1.2. Preparación Académica y Experiencia Laboral de los Colaboradores del Hotel Patio Andaluz**

El presente análisis se fue realizado y aplicado a los colaboradores del hotel:

**3.1.2.1. Recepcionista**

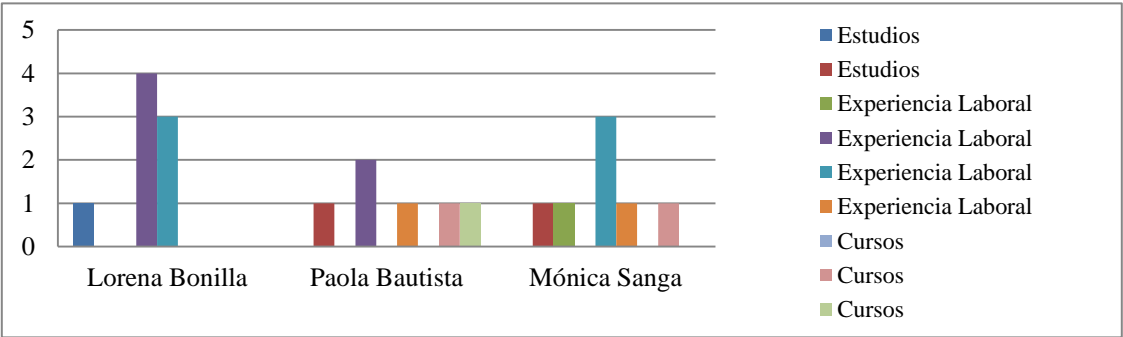


Gráfico No. 2. Recepcionista. Autora: María José Jaramillo.

### 3.1.2.2. Botones.

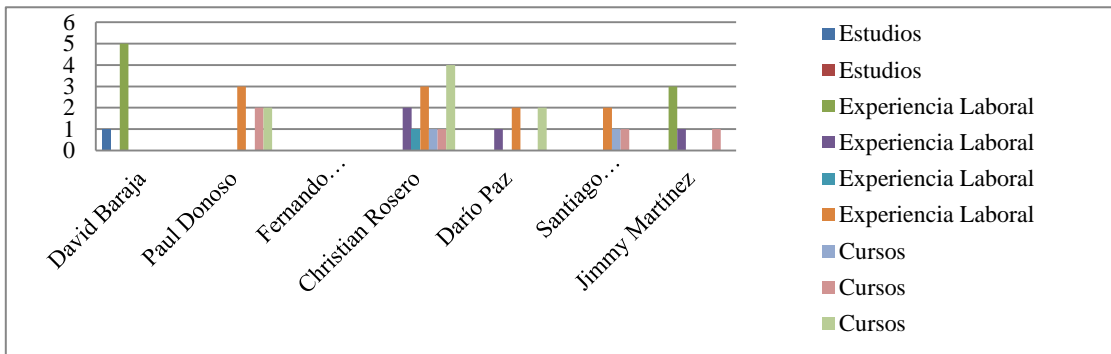


Gráfico No. 3. Botones. Autora: María José Jaramillo.

### 3.1.2.3. Reservas

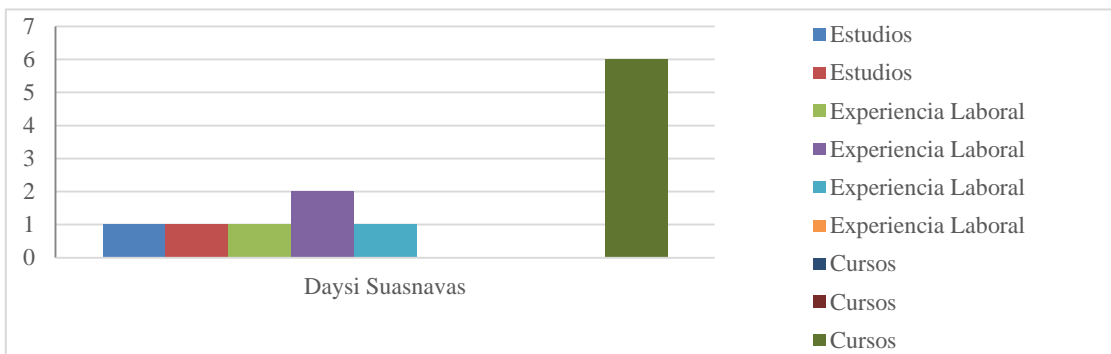


Gráfico No. 4. Reservas. Autora: María José Jaramillo.

### 3.1.2.4. Jefe de Mantenimiento y Ama de Llaves

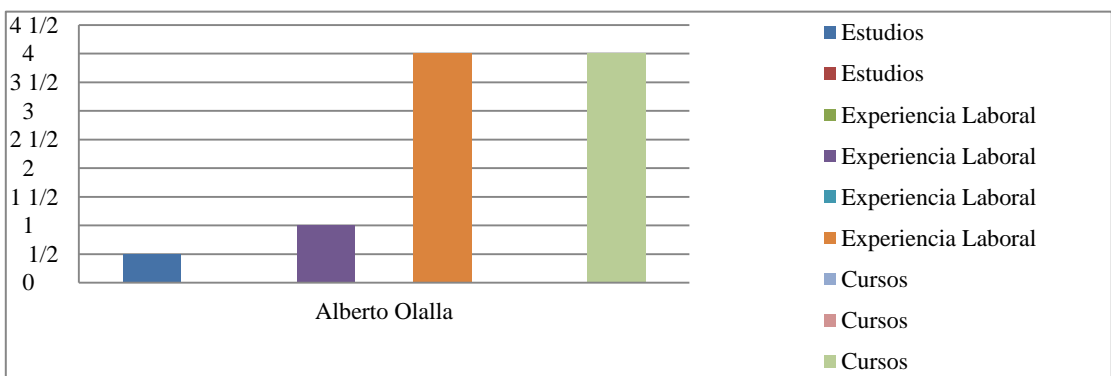


Gráfico No. 5. Jefe de Mantenimiento y Ama de Llaves. Autora: María José Jaramillo.

### 3.1.2.5. Jefa de Ama de Llaves

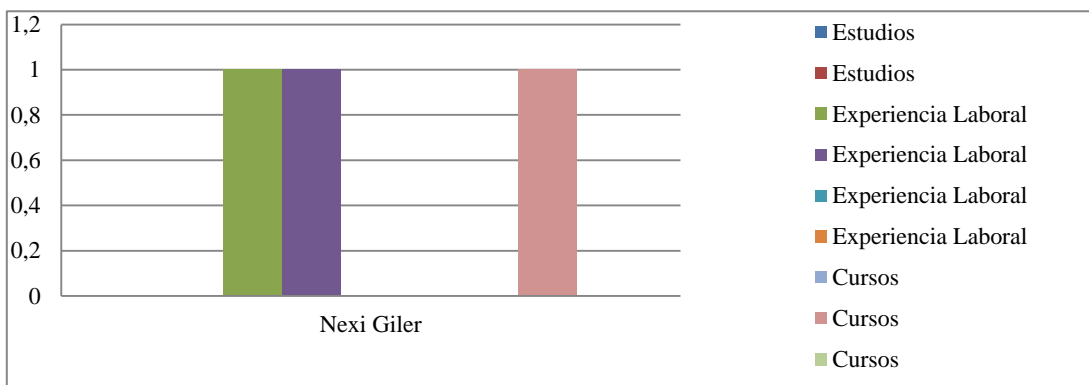


Gráfico No. 6. Jefa de Ama de Llaves. Autora: María José Jaramillo.

### 3.1.2.6. Camareras

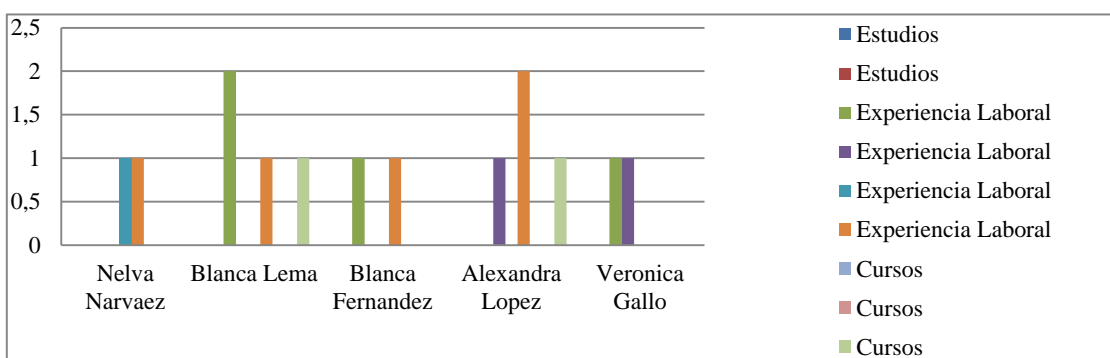


Gráfico No. 7. Camareras. Autora: María José Jaramillo.

En el Gráfico 2, se ha podido observar que las recepcionistas cuentan con estudios superiores en institutos y universidades, han trabajado en áreas afines a la hotelería, como la restauración y el turismo, han realizado cursos que no se encuentran relacionados con la hospitalidad; por ende, las tres pueden realizar las diferentes actividades en el área de recepción puesto que tienen los conocimientos y la experiencia suficiente para poder realizar este trabajo.

En el Gráfico 3, se puede observar que apenas un colaborador cuenta con estudios universitarios y tres de los botones han trabajado en áreas afines a la hotelería. En conclusión, apenas una de las siete personas que se encuentran laborando en esta área cuenta con el

conocimiento y la experiencia para poder realizar las diferentes actividades que están involucradas en ese puesto.

En el Gráfico 4, la persona a cargo del puesto de reservas tiene estudios tanto a nivel de tecnología, como universitario. Su experiencia laboral ha estado relacionada a la hospitalidad, pero los cursos que ha realizado no son afines. Esta persona cuenta con la experiencia y los estudios necesarios para poder desempeñarse en esta área, pero como se ha podido evidenciar, sus cursos no están relacionados con el campo laboral que desempeña actualmente.

En el Gráfico 5, la persona que se encuentra en el cargo de Jefe de Mantenimiento y Ama de llaves ha realizado estudios universitarios, pero no los ha culminado. Tiene experiencia en el área hotelera. Los cursos que ha realizado no han estado relacionados a la hospitalidad. Esta persona cuenta con la experiencia para trabajar en el área de mantenimiento en el hotel, pero por el contrario, los estudios y la experiencia no son lo suficientemente necesarios para que pueda supervisar el departamento de Ama de Llaves.

En el Gráfico 6, la Ama de llaves no cuenta con estudios superiores en un instituto o en una universidad. Su experiencia laboral ha estado relacionada con la hotelería y la restauración. Está tomando un curso de idiomas. La colaboradora cuenta con la experiencia, pero no con los estudios para poder tomar el cargo que se le ha asignado.

En el Gráfico 7, las camareras no cuentan con estudios técnicos o universitarios, no todas cuentan con la experiencia laboral en áreas afines a la hotelería, restauración o turismo, no han tomado cursos relacionados a la hospitalidad; por ende no todas las personas que se encuentran laborando en esta área pueden realizar las actividades que se les ha encomendado en el puesto.

### **3.1.3. Entrevista**

La entrevista es la interacción entre el investigador y los participantes que formen parte del objeto de estudio, en la que se formulan preguntas para obtener información detallada.

Se realizó las encuestas a los encargados y jefes respectivos de cada área: Ama de Llaves, Recepción y Recursos Humanos.

### **3.1.3.1. Entrevista Recursos Humanos**

#### **1) ¿Cuál es el organigrama del departamento de Ama de llaves y Recepción?**

En la entrevista que se tuvo con la persona encarga de Recursos Humanos, Sandy Herrera, respondió que el hotel solo cuenta con un organigrama organizacional (Gráfico No. 1) y que no tienen un organigrama departamental.

#### **2) ¿Cómo es el reclutamiento del personal nuevo en el hotel?**

La persona encargada de Recursos Humanos respondió que para ello necesitan seguir un procedimiento oral que no tiene flujograma.

Primero revisan en los archivos las diferentes hojas de vida con la que cuenta el hotel para cubrir la vacante; en caso de que no encuentren el perfil, anuncian en redes sociales la oferta de trabajo. Cuando encuentran la hoja de vida adecuada, llaman a una primera entrevista que se realiza con la Asistente de Recursos Humanos. Si el entrevistado ha cumplido con las expectativas, pasa a una segunda entrevista con el Jefe del área donde se encuentra la vacante. Si este de igual forma cumple con los requisitos, pasa a una tercera entrevista con el Gerente General. Este da la aprobación para contratar al nuevo colaborador, en donde se firma el contrato laboral por un periodo de tres meses de prueba. Cuando el colaborador ha superado el periodo de prueba, en la cual el supervisor confirma que se encuentra satisfecho con la labor que éste ha realizado, pasa a firmar un contrato laboral por un año. Luego, si el trabajo que desempeña es eficiente, el colaborador firma un contrato de tiempo indefinido (Sandy Herrera, entrevista, 2014).

#### **3) ¿Qué realiza el hotel para conservar a su personal?**

En primera instancia, al personal se les brinda motivaciones económicas, como segundo recurso motivaciones sociales (Sandy Herrera, entrevista, 2014).

**4) ¿Qué realiza el hotel para mejorar o agregar nuevas habilidades y capacidades a su personal?**

Durante el primer trimestre anual, el hotel planifica las capacitaciones que se van a realizar en el transcurso del año, esto lo hace mediante establecimientos públicos y privados. En caso de que el colaborador deseara realizar algún curso aparte, el hotel no tiene inconveniente alguno para que este lo realice.

**5) ¿Cuántos colaboradores se encuentran laborando actualmente?**

En el hotel se encuentran laborando 56 empleados, los cuales 50 son de nómina.

**6) ¿Cuántos colaboradores se encuentran laborando en el área de House Keeping y Front Desk?**

En cada uno de los dos departamentos se encuentran laborando 11 colaboradores.

**7) ¿Cuál es la preparación profesional y la experiencia con la que cuentan los colaboradores del Área de Recepción y House Keeping?**

Las camareras y la persona encargada de lavandería necesitan como mínimo estudios secundarios.

El personal de mantenimiento necesita experiencia y estudios en mantenimiento, puesto que la tarea que realizan es más especializada y técnica.

En el caso de las recepcionistas y botones necesitan un nivel de especialización mayor, más que nada que tenga un nivel de inglés alto. Si los colaboradores cuentan con estudios relacionados al área es un plus, puesto que esto le ayuda a poder desarrollar su trabajo.

**3.1.3.1.1. Análisis**

Además de las preguntas que se realizó a Sandy Herrera, el hotel actualmente no cuenta con un plan de carrera, pero los colaboradores pueden rotar por las diferentes áreas del establecimiento, si su desempeño se lo permite.

En conclusión, se cree que los colaboradores del hotel no necesitan alguna preparación profesional acorde a la hospitalidad para poder desempeñar sus funciones. A más de esto se considera que una de las principales motivaciones que el hotel puede ofrecer son remuneraciones económicas y no relacionadas con un adecuado trato al colaborador.

### 3.1.3.2. Entrevista a la jefa del Departamento de Recepción, Lorena Bonilla

#### 1) ¿Cuáles son las tareas y procedimientos que ustedes realizan en recepción?

##### a. Llamadas

Paso	Descripción
Recibir llamada interna	Contestar consola de llamadas.
Recibir llamada externa	Paso de llamadas internas.
Toma de mensaje	Toma de mensajes para huéspedes según formato asignado por el Hotel.
Envía a la habitación	Envío del mensaje a la habitación por parte del personal de botones.

##### b. Check in

Paso	Descripción
Llegada de huéspedes	Llegada de huéspedes y bienvenida al mismo.
Llenar datos en la tarjeta de registro por parte del huésped	Llenar datos en la tarjeta de registro por parte del huésped, solicitud de nombres, número de pasaporte, firma y mail.
Entrega de documentos por parte del Hotel para el huésped	Entregar de coctel de bienvenida, tarjeta del hotel y código del internet.
Ingresa en el Sistema PRACTISIS	Ingresar datos del huésped en el Sistema PRACTISIS.
Ingreso de documentos en el folio	Ingreso de tarjeta de registro y respaldos en el folio físico de la habitación.
Crea folios extras en el Sistema PRACTISIS	Crea folios extras en el Sistema PRACTISIS a nombre del huésped.

##### c. Check Out

Pasos	Descripción
Confirmar número de habitación	Confirmar número de habitación e informar a Ama de llaves
Entregar pre cuenta	Entregar la pre-cuenta al huésped que desee realizar Check Out para que verifique los consumos y datos de emisión de factura.

Emisión de la factura	<p>Creación del cliente en el sistema PRACTISIS cuando la factura tiene que ser a nombre del huésped bajo los parámetros que exige la ley tales como nombres completos, pasaporte o RUC, número de teléfono y dirección.</p> <p>Emitir la factura en el sistema PRACTISIS.</p> <p>Entregar diploma de regalo al huésped.</p> <p>En caso de ser a nombre de empresas que tienen crédito con el hotel, el cliente es creado por el Departamento de Reservas.</p> <p>Recopilar todo los respaldos en la factura y forma de pago.</p> <p>Archivar en forma secuencial para revisión en Auditoría.</p> <p>Recopilar las hojas de registro de los pasajeros para emitir Reporte de Migración.</p>
-----------------------	---

#### d. Guía de movilización

Paso	Descripción
Recibo del documento o factura	Recibir el documento o factura. Firma de respaldo para la persona externa con nombre y sello del Hotel.
Realiza guía de movilización	Realizar guía de movilización.
Envió al departamento correspondiente	<p>Enviar al personal de botones al departamento correspondiente para entrega de documentos y retornar con copia del documento de movilización con firma correspondiente.</p> <p>Archivo de la copia de documento de movilización en carpeta correspondiente.</p>

#### e. Pre cuenta Habitación

Paso	Descripción
Recibo de la pre cuenta	Recibir pre cuenta por parte de personal de restaurante.
Verifica número de habitación	Verificar número de habitación y nombre del pasajero.
Coloca en el folio de los huéspedes	<p>Separar los respaldos, copia blanca y amarilla para el huésped y copia rosada y pre cuenta para verificación en la auditoría.</p> <p>Colocar en el folio físico de los huéspedes.</p>

#### f. Reserva

Paso	Descripción
Verifica respaldos de reservas diarias enviado por el Departamento de Reservas	Verificar respaldos completos de reservaciones del día y solicitar los faltantes al Departamento de Reservas.
Verificación de requerimientos especiales	Verificar requerimientos especiales y enviar solicitud de servicios según corresponda.
Asignación de habitaciones en el sistema PRACTISIS	<p>Enviar al personal de botones al departamento correspondiente para entrega de documento</p> <p>Asignación de habitaciones en el sistema PRACTISIS.</p>
Verifica las reservaciones en el	Verificar las reservaciones en el Sistema PRACTISIS.

Sistema PRACTISIS	
Verifica respaldos enviados por Departamento de Reservas	Verificar respaldos enviados por Departamento de Reservas debe coincidir el número de respaldo y el número de reservaciones en el sistema.
Verifica tarifas de habitación y desayunos	Verificar tarifas de habitación y desayunos según tarifario enviado por el Departamento de Reservas.

#### g. Solicitud de Servicios

Paso	Descripción
Verifica requerimientos especiales	Verificar requerimientos especiales.
Realiza formato de "Solicitud De Servicios"	Realizar formato de "Solicitud De Servicios" y emite copias correspondientes a los departamentos correspondientes.
Envié de formato a las áreas correspondientes	Enviar formato a las áreas correspondientes por parte del botones y retorno del documento con firmas de la persona encargada de cada departamento.

#### h. Wake up/Taxi

Paso	Descripción
Verifica solicitud de servicios de despertar o taxi	Verificar solicitud del cliente en relación a servicios de Wake up call. Imprimir formato para ingresar información. Entregar novedades al turno siguiente sobre requerimientos detallados.

### 2) ¿Cuáles son las tareas que realiza el botones y sus procedimientos?

#### a. Control del Taxi

Paso	Descripción
Solicita el servicio de taxis	Solicitar el servicio de taxis a la cooperativa asignada.
Verifica tiempos de llegada	Verificar tiempos de llegada de la unidad al Hotel.
Embarca al huésped	Embarcar al huésped y su equipaje. Ayudar a controlar el valor del taxi. Llena el control de taxis con la información requerida.

#### b. Arqueo de llaves

Paso	Descripción
Ingreso y entrega de llaves	Ingresar y entregar de llaves según el movimiento del Hotel.
Verifica existencias	Verifica existencias de llaves
Llena formulario	Llena formulario mismo que puede ayudar a controlar las bajas.

**3) En caso de un ‘Late Check Out’, ¿Cuál es el procedimiento a seguir?**

En caso de que un huésped realice un “Late Check Out” (de 14h00 a 20h00) el hotel cobra el 50% del valor de la habitación, luego del tiempo permitido se cobra la tarifa completa.

**4) ¿Qué detalles brindan a un huésped VIP?**

El hotel suele dejar en la habitación una copa llena de frutos secos, como nueces y pasas, junto con una tarjeta de bienvenida.

**5) ¿A qué hora reciben reportes del Departamento de Amas de llaves?**

A las 7:00 de la mañana se recibe los reportes del Ama de llaves.

**6) ¿Existe el Voceo en el hotel?**

No, este servicio no existe, en caso de que alguien quiera localizar al huéspedes, primero llaman a la habitación y si este no contesta, uno de los botones lo busca por las instalaciones del hotel.

**7) ¿Cómo hace la evaluación del personal que tiene al mando?**

Al personal se le evalúa cada tres meses, prestando más atención a los botones. Para poder evaluarles se toma en cuenta el comportamiento que tengan en el hotel, en especial la actitud que tengan hacia los huéspedes y clientes.

**3.1.3.2.1. Análisis**

En conclusión este departamento no cuenta con los flujogramas de los diferentes procesos que realizan. No tienen un trato diferente hacia los huéspedes que son VIP puesto que todos merecen ser tratados de la misma forma, con amabilidad y respeto. Cuando se realiza un *Late check Out*, tienen una misma tarifa y esto resulta perjudicial para el huésped, ya que por demorarse unos minutos tiene que pagar el mismo valor por haberse demorado horas. Reciben una vez al día los reportes de ama de llaves, resultando una complicación puesto que la información no está actualizada constantemente. No cuentan con el servicio de voceo, esto resulta perjudicial porque los botones dejan de hacer su trabajo por buscar a un

huésped en las instalaciones del hotel. Por último evalúan al personal por su comportamiento y actitud frente a los huéspedes, más no por la eficiencia en sus labores.

### 3.1.3.3. Entrevista al Jefe de Ama de Llaves

#### 1) ¿Cuáles son las actividades que realiza en el Departamento de Ama de Llaves?

Las actividades son la limpieza de habitaciones, lavandería, mantenimiento de la ropa del personal y limpieza de las áreas públicas.

#### 2) ¿Cuáles son los materiales que utilizan en el Departamento de Ama de llaves?

Los materiales son: escoba, trapeador, pala, Mopa, abrillantadora, aspiradora y pulidora.

#### 3) ¿Cuáles son los suministros estándar de cada habitación?

MUEBLE / LUGAR	SUMINISTROS
Cómoda	
Televisor	
Escritorio	Manual de “¿Qué hacer en casos de emergencia?”
	Revista “This is Ecuador”
	Carpeta de servicios
Mesa de noche	Reloj
	Hojas de notas
	Esferográfico
	Tríptico de “No fumadores”
	Teléfono
	Encuesta
Armario	Funda de ropa sucia
	Solicitud de lavandería
Puerta	Mapa de evacuación
Baño	Shampoo
	Crema
	Rinse
	Jabón
	Porta vaso

#### 4) ¿Cómo es la asignación de trabajo de las camareras?

La asignación de trabajo a las camareras se realiza conforme al porcentaje de ocupación que tenga el hotel, en base a esto, también se realizan los horarios.

**5) ¿Cuánto es lo que se debe demorar una camarera al limpiar cada habitación o Suite?**

Habitaciones Check Out (en minutos)		Habitaciones Ocupadas (en minutos)		Habitaciones Limpias (en minutos)	
Simple	45 a 60	Simple	20 a 30	Simple	10 a 20
Suites	60 a 75	Suites	30 a 40	Suites	20 a 30

**6) ¿Cómo es el proceso cuando una camarera limpia una habitación vacía-sucia y vacía-ocupada?**

Habitaciones Sucias

- a) Retira la Lencería
- b) Recoge la Basura
- c) Tiende la cama
- d) Limpia el Piso
- e) Limpia Polvos
- f) Limpia el Baño

Habitaciones Ocupadas

- a) Recoge la Basura
- b) Tiende la cama
- c) Limpia el Piso
- d) Limpia Polvos
- e) Limpia el Baño

Habitaciones Disponibles

- a) Limpia Polvos

**7) ¿Cómo es el proceso de limpieza en áreas públicas?**

- a) Limpieza de la Entrada
- b) Limpieza del Lobby
- c) Limpieza de la Oficina de Gerencia
- d) Limpieza comedor de personal
- e) Corredor del personal
- f) Limpieza de los baños del Restaurante de damas y caballeros
- g) Limpieza del comedor
- h) Limpieza de la Tienda
- i) Limpieza de gradas
- j) Limpieza de corredores planta baja
- k) Limpieza de corredores primera planta
- l) Limpieza de cava y corredores

**8) ¿Cómo se realiza la supervisión de las habitaciones?**

De 9 a 11 de la mañana se realiza la supervisión de habitaciones por parte del Jefe de Ama de Llaves.

**9) ¿Cómo se realiza el bloqueo de una habitación?**

El hotel evita en lo posible bloquear las habitaciones puesto que pierden una venta al hacerlo, al contrario, si ocurre algún daño, ese mismo día hacen todo lo posible para que en el menor tiempo posible puedan arreglar algún desperfecto que se dé. Pero en caso de que se deba bloquear, la camarera comunica a mantenimiento y este a recepción, para que ellos bloqueen en el sistema.

**10) ¿Cuáles son los reportes que realizan y cómo se hacen?**

Existen reportes de limpieza y mantenimiento. Todos los días reportan la limpieza de las habitaciones a Recepción a las 7:00 de la mañana.

**11) ¿Cómo se realiza la cobertura nocturna?**

A partir de las 14:00 se realiza la cobertura nocturna, con el personal de la tarde, en la cual:

- Doblar las esquinas de las sábanas de la cama
- Poner un chocolate
- Poner el control remoto
- Poner la guía del televisor

**12) ¿Cada cuánto hacen mantenimiento a la Habitación?**

Se realiza el mantenimiento de la habitación cada seis meses con el siguiente procedimiento:

- Aspirar la habitación
- Aspiran el colchón
- Poner un anti ácaros
- Poner un Anti bacteria
- Dan la Vuelta al colchón

- Pintan la habitación

### **13) ¿Cómo se hace la entrega de sábanas al Departamento de Lavandería?**

Tanto el personal de mantenimiento como las camareras retiran las sábanas y las toallas luego del *Check Out* y luego son entregados al Departamento de Lavandería.

Posteriormente mediante un registro informal, se entregan todas las sábanas y toallas grandes a una lavandería privada, puesto que las lavadoras y secadoras con las que cuenta el hotel son de uso doméstico. Solo se lavan las toallas pequeñas y fundas de almohada.

### **14) ¿Cómo se realiza en control de las llaves de las habitaciones?**

Tienen 3 llaveros, puesto que está dividido de acuerdo a los pisos. Cada vez que se vaya a hacer la limpieza, se le entrega un llavero a cada camarera y al momento de terminar con su limpieza se los devuelve.

### **15) ¿Cuándo un huésped se olvida algún objeto qué procedimiento realizan?**

La camarera encuentra el objeto olvidado y lo guarda en una funda junto con un registro, en el que se llena datos como número de habitación, el objeto olvidado y el nombre de la camarera.

Esto es informado a recepción, ya que se comunica con los huéspedes. Cuando el cliente no haya reclamado el objeto por el periodo de tres meses, la camarera se lo queda.

#### **3.1.3.3.1. Análisis**

El hotel cuenta con una sola aspiradora que se la utiliza para la limpieza profunda cada seis meses. Esto ha provocado que las instalaciones se deterioren rápidamente y luzcan desgastadas. Además que se ha encontrado polvo acumulado en varios rincones de la habitación y hotel.

La asignación de habitaciones a las camareras es la correcta puesto que es dividido por sectores. Toman demasiado tiempo en limpiar la habitación, esto se debe a que no cuentan

con los utensilios adecuados para realizar una profunda limpieza, además que el orden de cómo lo realizan provoca que repitan sus tareas varias veces.

Al no bloquear la habitación más de un día es beneficioso para el hotel, ya que así no pierden ventas al estar desocupada.

No cuentan con registros formales de la entrega de la lencería a la lavandería, solo llevan un control de cuántas sábanas son entregadas a la lavandería privada. A más de esto tampoco llevan un registro de las llaves que son entregadas a la camarera. Esto es un factor crítico porque no está realizando un control de lo que se les está entregando a las camareras, dando paso a un futuro altercado con las mismas.

### 3.1.3. Encuesta

Son unas series de preguntas dirigidas a los participantes en la investigación. Son utilizadas para tener información sobre muchas personas y pueden incluir preguntas tanto de selección múltiple, como abiertas.

Para esta investigación se ha tomado cuatro tipos de encuestas, en la cual tres han sido elaboradas para determinar la gestión del Recurso Humano y, la última fue para determinar el nivel de satisfacción de los huéspedes.

#### 3.1.3.1. Encuesta del Recurso Humano

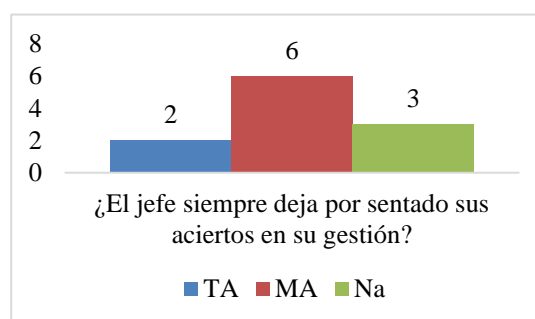
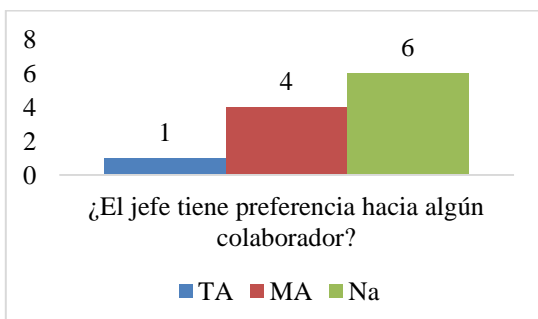
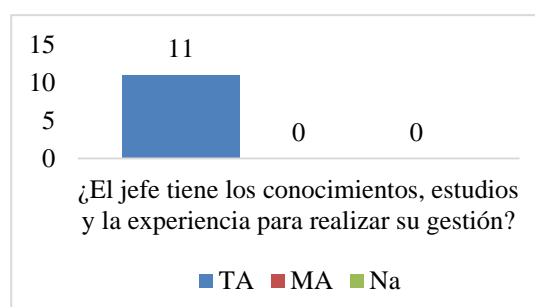
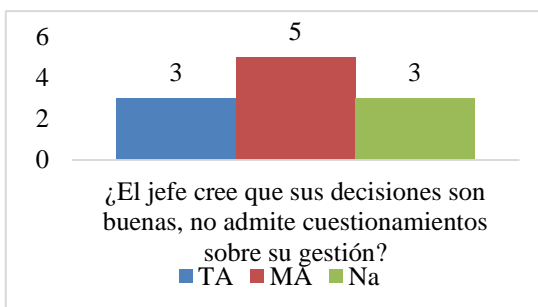
##### 3.1.3.1.1. Encuesta para determinar el tipo de Liderazgo aplicado en la gestión departamental de Ama de Llaves y Recepción

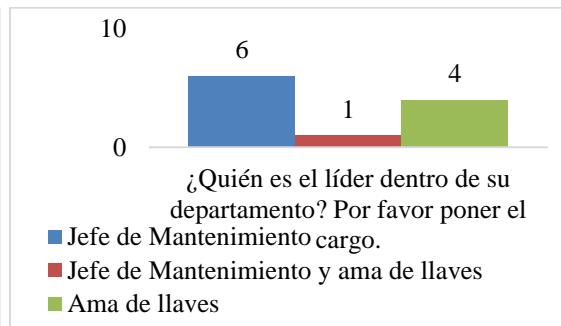
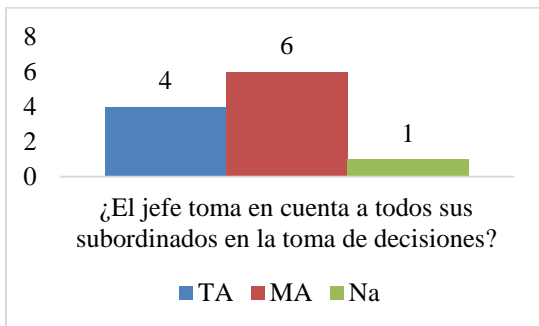
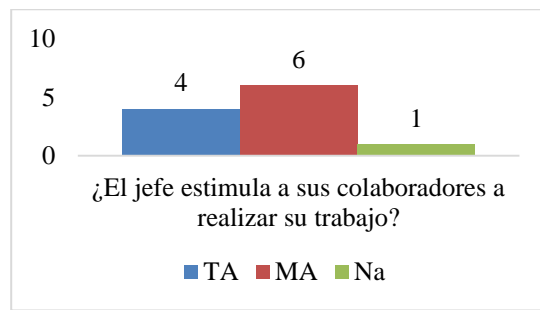
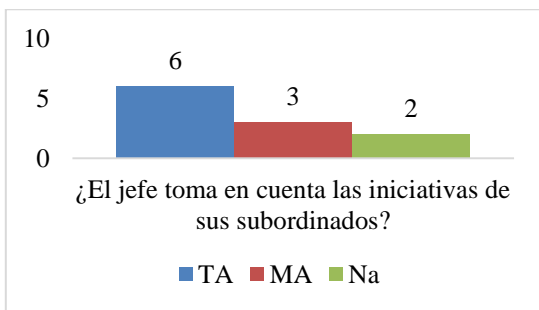
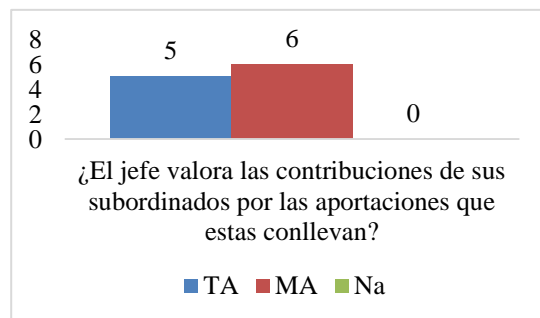
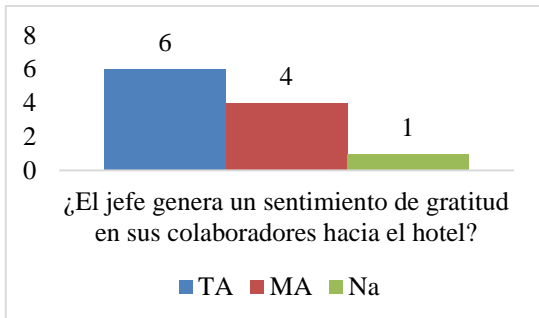
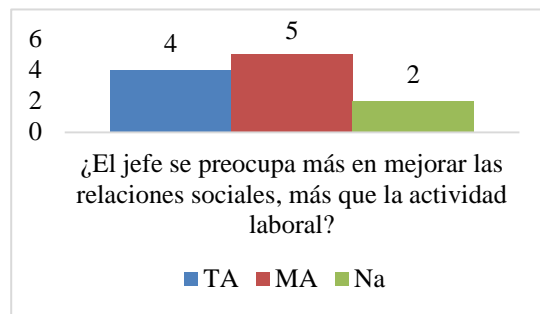
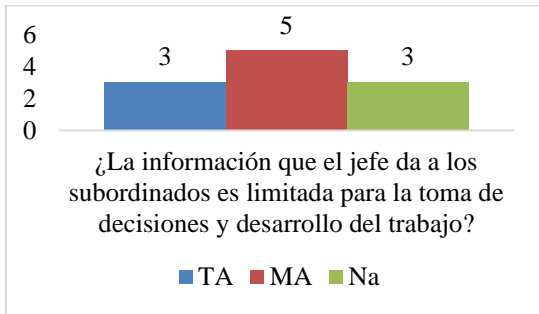
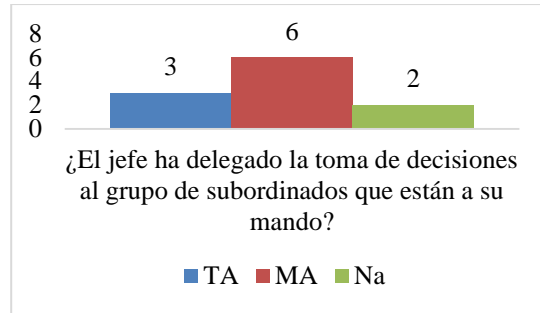
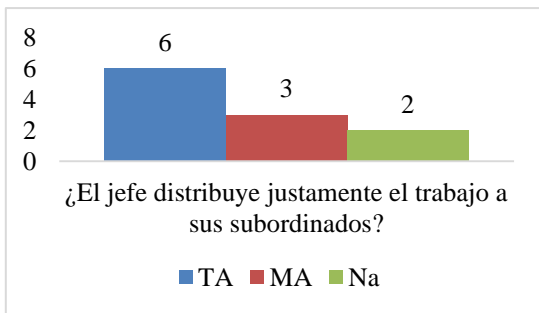
Esta encuesta es anónima y es elaborada para fines investigativos	
• Totalmente de acuerdo:	TA
• Medianamente de acuerdo:	MA
• Nada de acuerdo	NA

Encuesta		TA	MA	NA
No.	Preguntas			
1	¿El jefe cree que sus decisiones son buenas, no admite cuestionamientos sobre su gestión?			

2	¿El jefe tiene los conocimientos, estudios y la experiencia para realizar su gestión?			
3	¿El jefe tiene preferencia hacia algún colaborador?			
4	¿El jefe siempre deja por sentado sus aciertos en su gestión?			
5	¿El jefe distribuye justamente el trabajo a sus subordinados?			
6	¿El jefe ha delegado la toma de decisiones al grupo de subordinados que están a su mando?			
7	¿La información que el jefe da a los subordinados es limitada para la toma de decisiones y desarrollo del trabajo?			
8	¿El jefe se preocupa más en mejorar las relaciones sociales, más que la actividad laboral?			
9	¿El jefe genera un sentimiento de gratitud en sus colaboradores hacia el hotel?			
10	¿El jefe valora las contribuciones de sus subordinados por las aportaciones que estas conllevan?			
11	¿El jefe toma en cuenta las iniciativas de sus subordinados?			
12	¿El jefe estimula a sus colaboradores a realizar su trabajo?			
13	¿El jefe toma en cuenta a todos sus subordinados en la toma de decisiones?			
14	¿Quién es el líder dentro de su departamento? Por favor poner el cargo.			

### Ama de Llaves



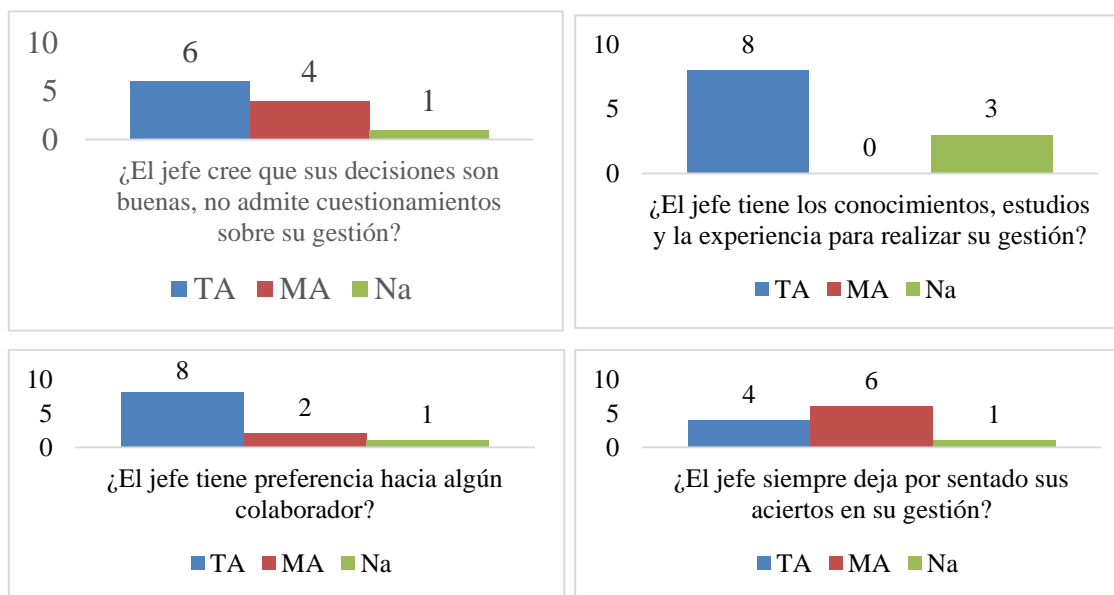


## Análisis

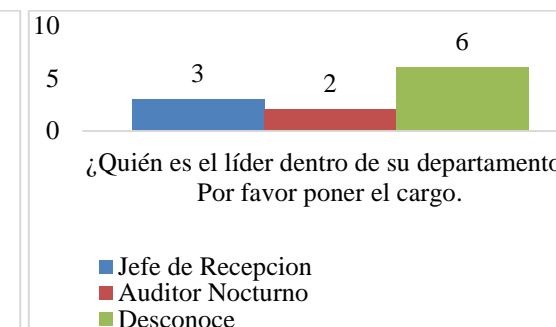
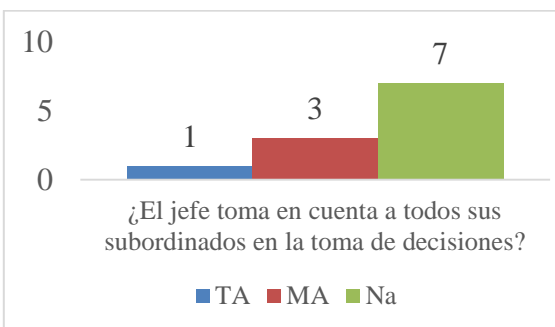
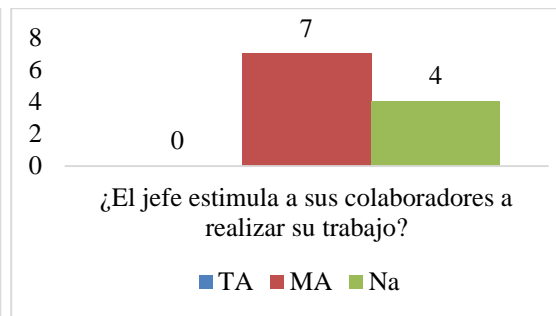
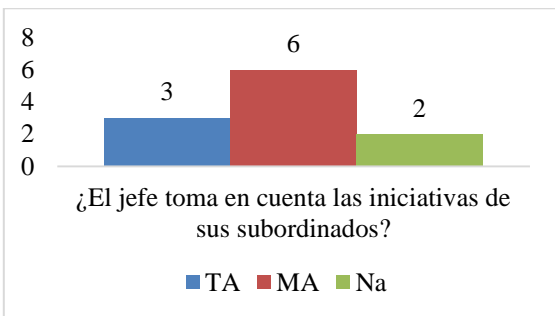
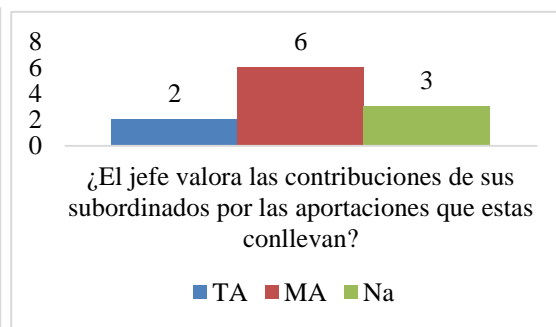
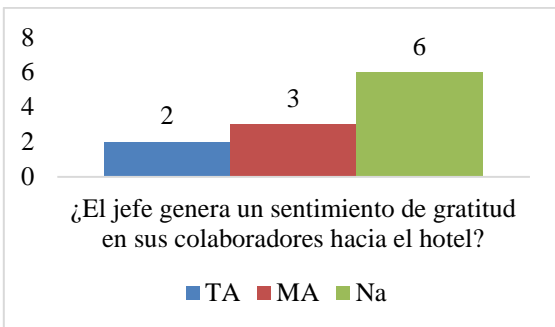
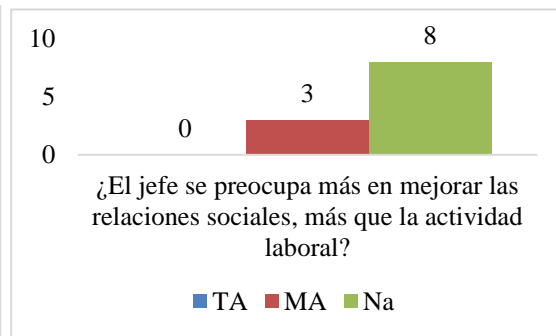
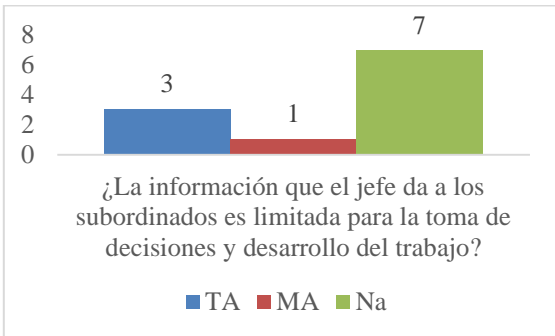
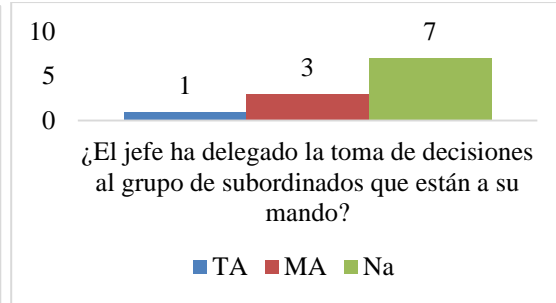
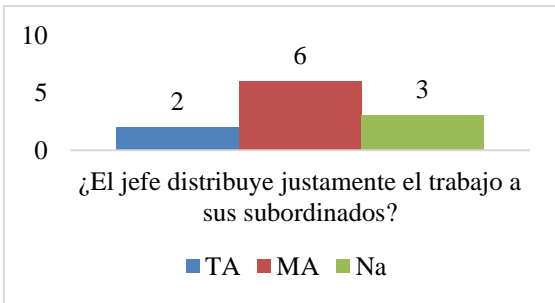
El liderazgo que se está aplicando en el Área de Ama de llaves es el *Paternalista*,<sup>5</sup> puesto que no admite cuestionamientos sobre su gestión, los colaboradores piensan que su Jefe tiene los conocimientos y la experiencia para poder supervisarlos, aunque no haya culminado los estudios universitarios y su experiencia se ha desarrollado en campos opuestos a la hotelería. Constantemente deja por sentado los aciertos sobre su gestión, más la información que transmite a sus colaboradores es limitada. Pone especial atención en mejorar las relaciones sociales, generando un sentimiento de gratitud hacia el hotel. Por último los miembros del departamento no tienen muy claro cuál es el líder al que deben seguir.

Las características que más resaltan sobre su dirección son las siguientes:

## Recepción



<sup>5</sup> Líder Paternalista: es el tipo de liderazgo en el que el líder da consejos a sus trabajadores para que obtengan resultados, les guía el camino e indica la necesidad de hacer las cosas bien. Recompensa por las cosas bien hechas, pero castiga lo que se hace mal. Es “como un padre”, pero a nivel empresarial ([www.gestion.org/](http://www.gestion.org/)).



## Análisis

El liderazgo que se está aplicando en estos casos sería el *Autócrata*,<sup>6</sup> no admite cuestionamientos sobre su gestión, pero si cuenta con la experiencia y los conocimientos para hacerlo. Tiene preferencia hacia algunos de los colaboradores que están a su cargo, haciendo que la distribución del trabajo no sea equitativa. Constantemente recalca los aciertos que ha tenido, no valora la contribución que hace el personal. Cabe recalcar que los colaboradores se encuentran confusos al saber quién les debe dirigir.

### 3.1.3.1.2. Encuesta para determinar si dentro del departamento existe o no conflicto laboral

Esta encuesta es anónima y es elaborada para fines investigativos.

1)	¿Cómo es el clima de trabajo dentro del departamento donde labora?
a)	Bueno
b)	Regular
c)	Malo
2)	¿La Supervisión que realiza su jefe es excesiva o escasa?
a)	Excesiva
b)	Escasa
3)	¿El reconocimiento de su trabajo va acorde con el esfuerzo que usted realiza?
a)	Acuerdo
b)	Medianamente acuerdo
c)	No acuerdo
4)	¿Qué sanciones ha recibido usted en el transcurso de su vida laboral en el hotel? ¿Cuántas han sido?
<hr/>	
<hr/>	
5)	¿Sabe cómo son los ascensos dentro del hotel? (explique brevemente).
a)	Si
b)	No

<sup>6</sup> *Liderazgo Autócrata*: Todo se centra en el líder, tanto las decisiones como las responsabilidades. El líder autocrático es que se gobierna a sí mismo, de manera que el poder ilimitado se concentra en manos de una sola persona, el líder competente ante los trabajadores que deben obedecer sin expresar opinión ya que no tienen capacidad para tomar decisiones (Soto, Gestion.org, 2012).

---

6) ¿Han ocurrido cambios frecuentemente dentro del hotel, en su departamento y trabajo del que usted realiza? ¿Cuáles?

---

7) ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

- a) Acuerdo
- b) Medianamente acuerdo
- c) No acuerdo

8) ¿La comunicación entre sus compañeros y jefe es clara y precisa?, ¿Por qué?

- a) Acuerdo
  - b) Medianamente acuerdo
  - c) No acuerdo
- 

9) ¿Las quejas que usted ha presentado han sido atendidas?

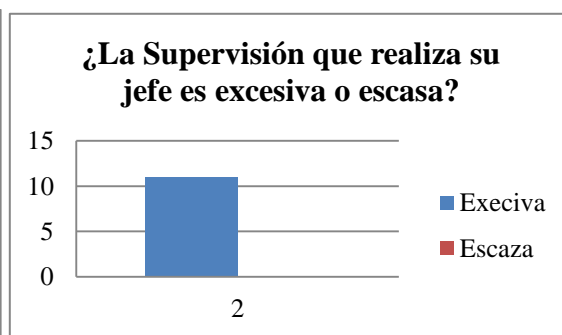
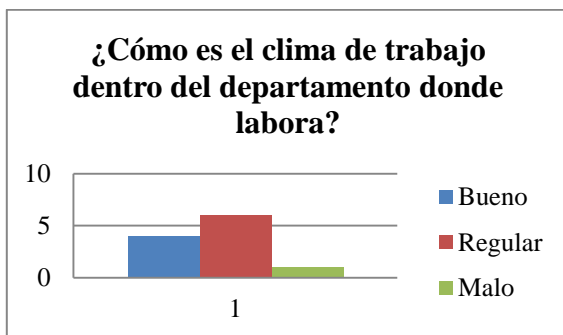
- a) Sí.
- b) No.

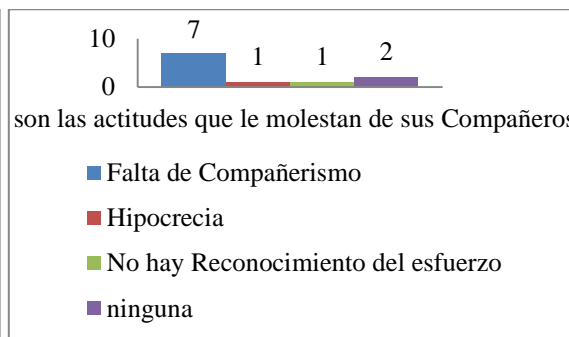
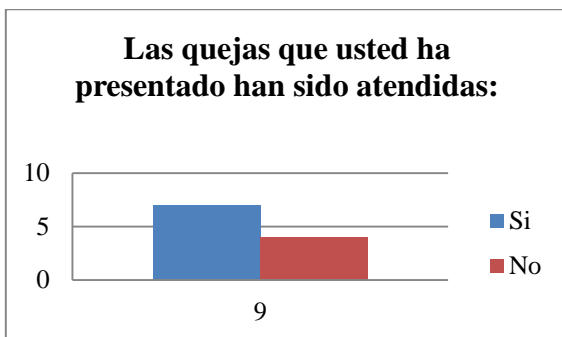
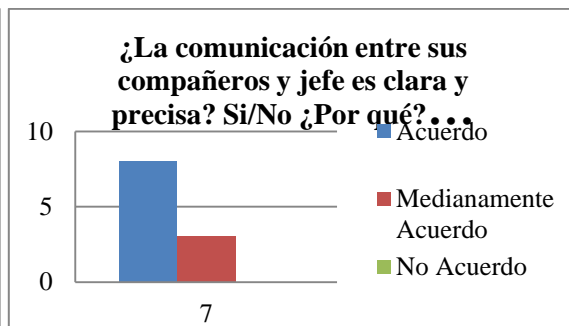
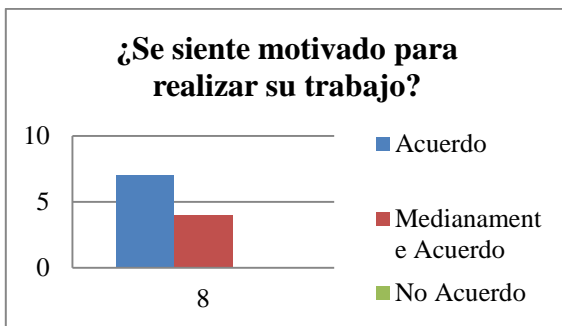
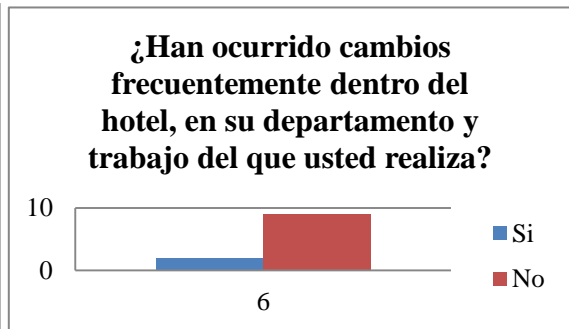
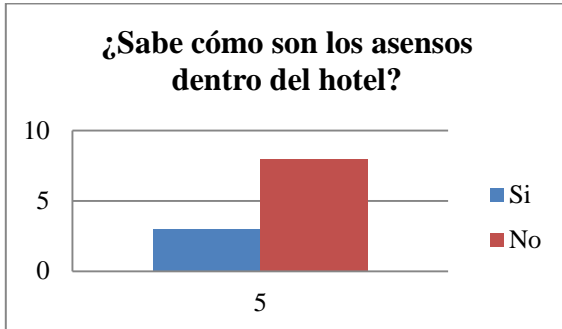
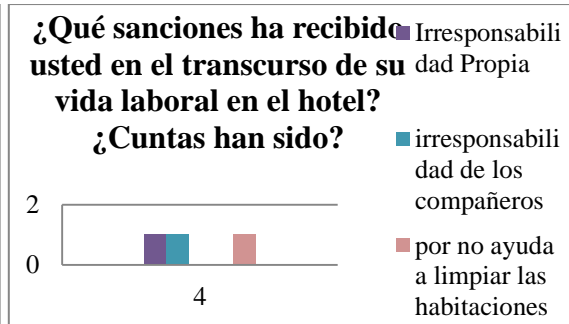
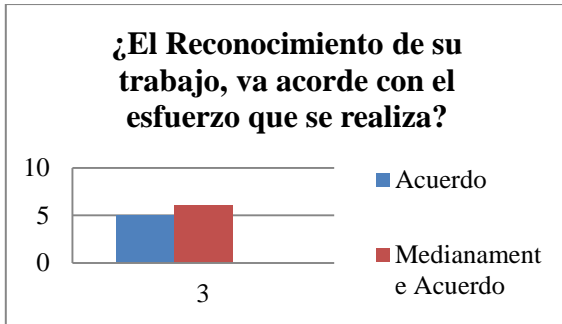
10) ¿Cuáles son las actitudes que le molestan de sus compañeros y Jefe?

---

---

### Ama de Llaves



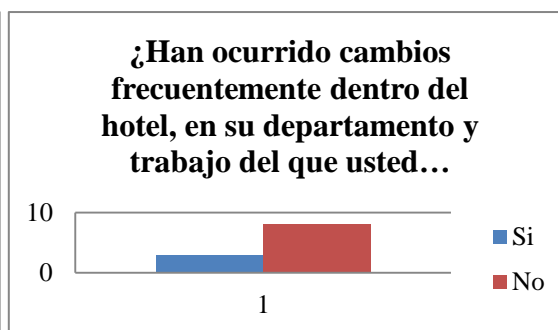
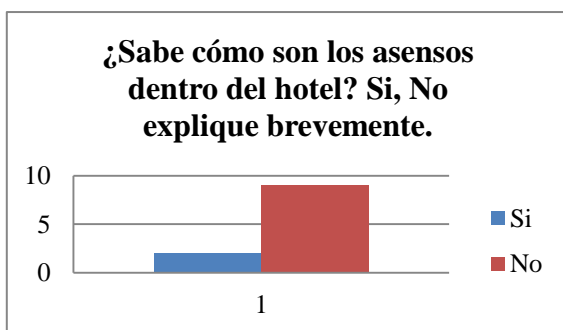
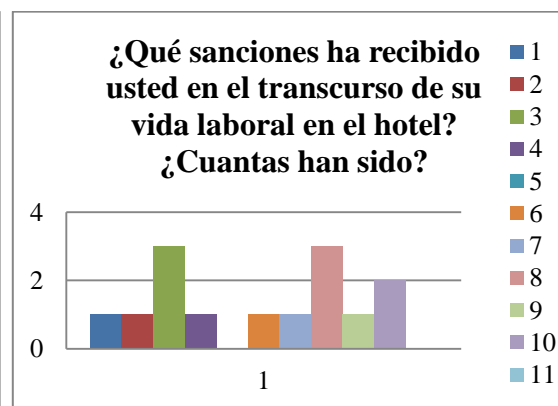
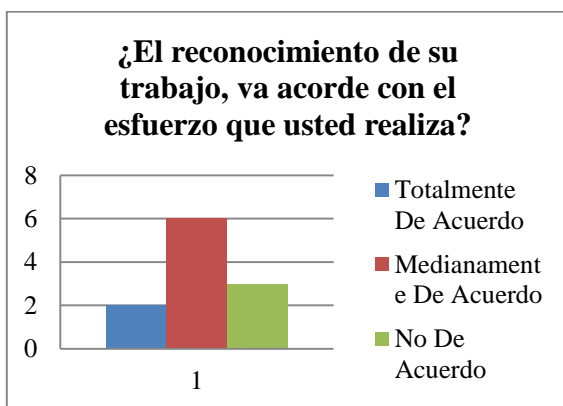
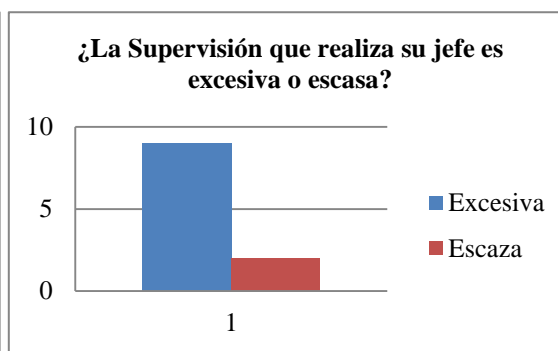
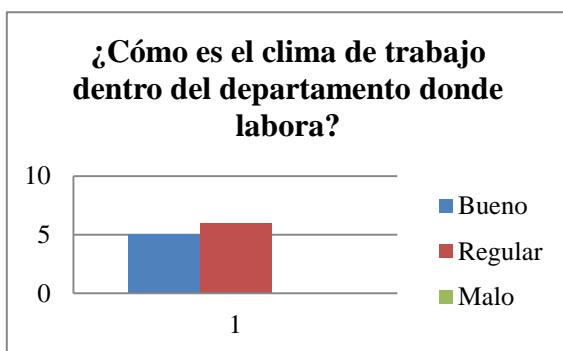


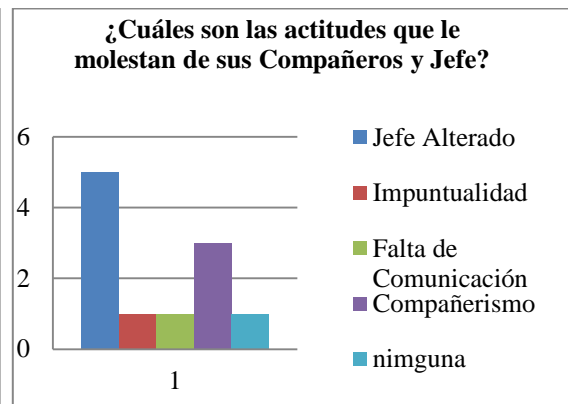
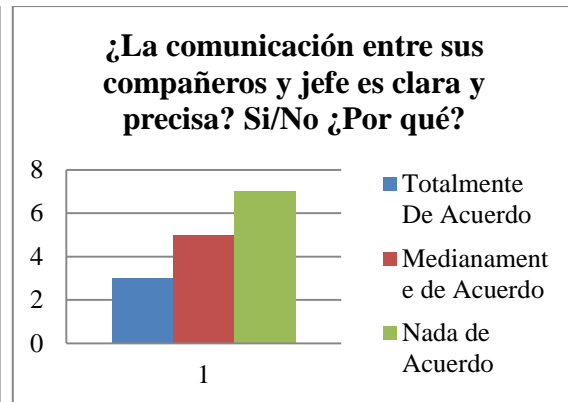
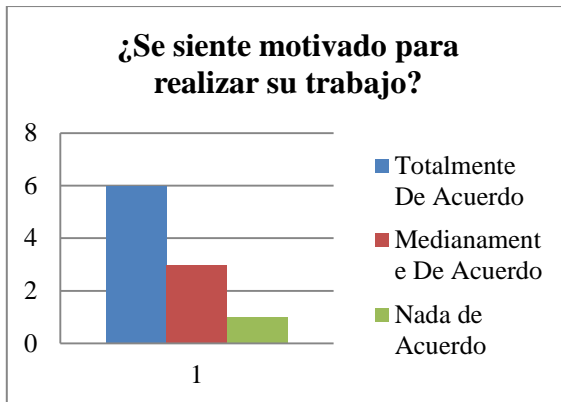
## Análisis

En el Departamento de Ama de Llaves hay un conflicto laboral que recientemente se está presentando, puesto que el ambiente de trabajo es regular, porque existe una supervisión excesiva, los colaboradores han sido multados por irresponsabilidades de sus compañeros, por no querer ayudar a culminar el trabajo o por irresponsabilidades propias. No conocen o

no tienen muy claro qué es un ascenso o cómo se los realiza en el hotel, los cambios que han presenciado han sido una alta rotación de personal. Se sienten medianamente motivados en realizar su trabajo, algunas de las quejas que han presentado no han sido atendidas y la comunicación no es muy clara. Las actitudes que molestan a la mayoría del personal de Ama de Llaves es la falta de compañerismo.

## Recepción





### Análisis

Existe un conflicto en el Departamento de Recepción, puesto que el clima laboral es regular, la supervisión es excesiva, el esfuerzo no ha sido reconocido, solo un colaborador no ha sido multado y tres han recibido más de una sanción, no conocen cómo son los asensos dentro del hotel. Han ocurrido cambios dentro de los procesos que realizan, no hay motivación y comunicación para que realicen su trabajo y por último les molesta que su supervisor sea muy alterado, además de la falta de comunicación y compañerismo.

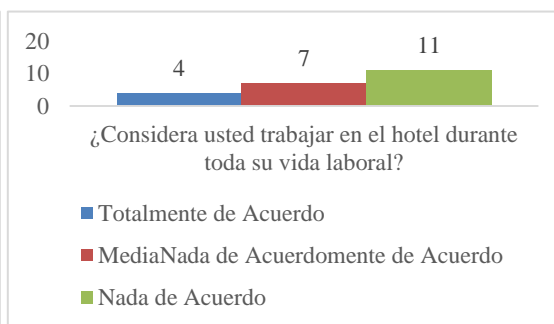
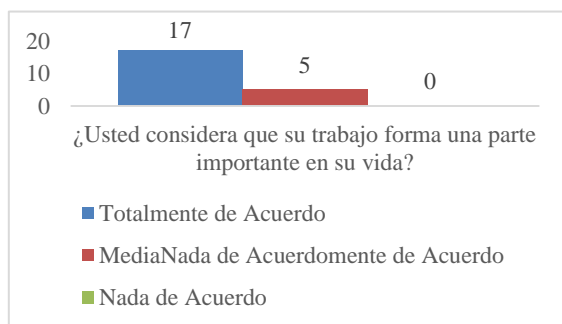
### 3.1.3.1.3. Encuesta para determinar el tipo de Teoría Organizacional con la que cuenta el hotel

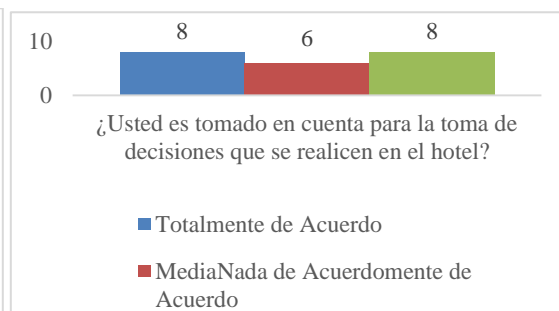
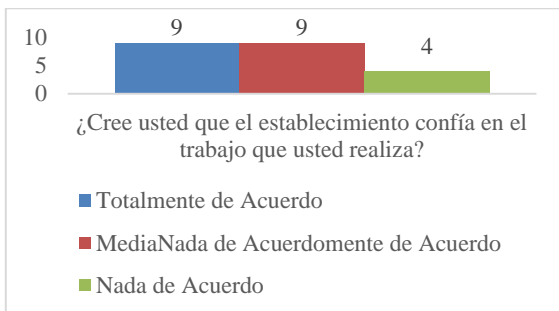
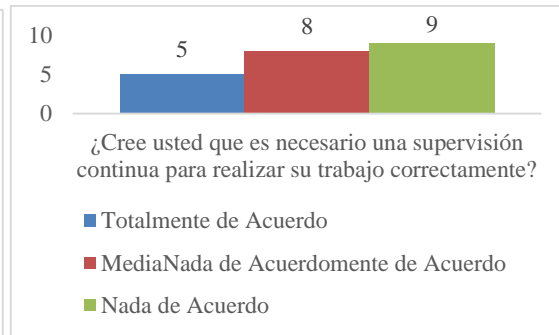
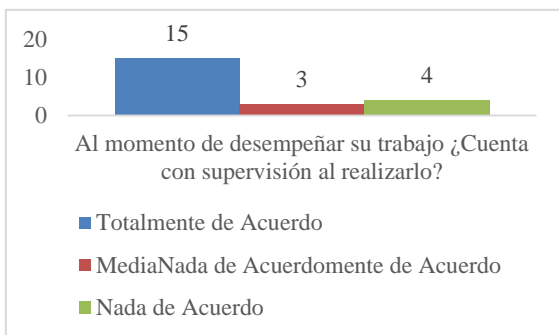
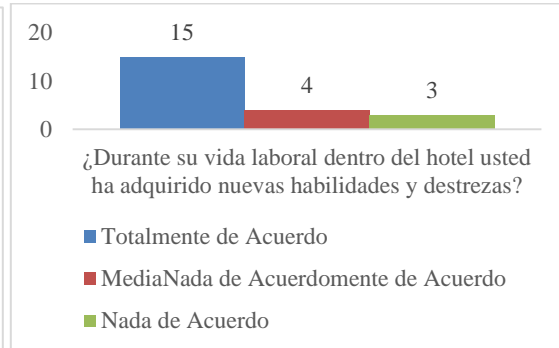
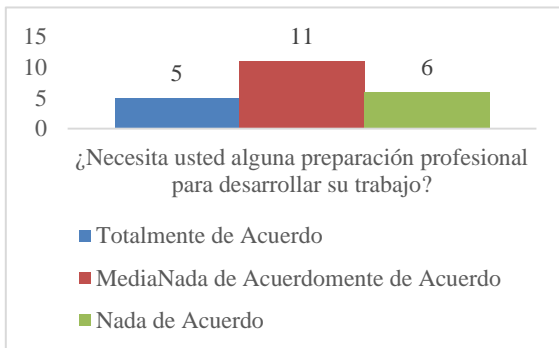
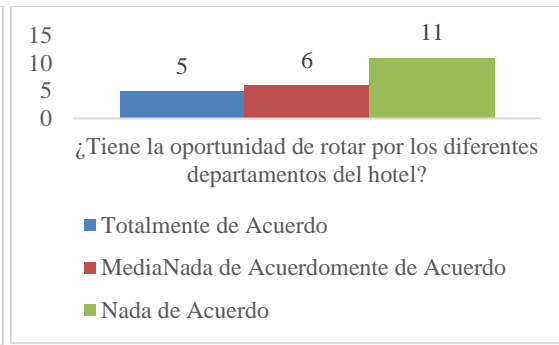
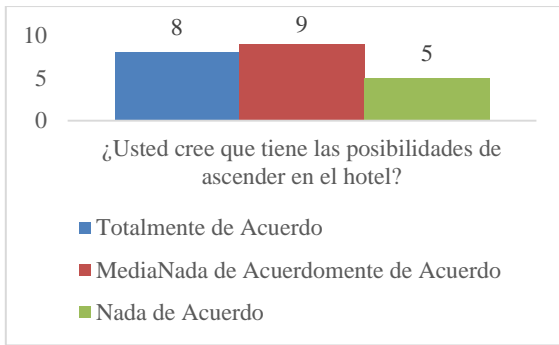
Esta encuesta es anónima y es elaborada para fines investigativos.

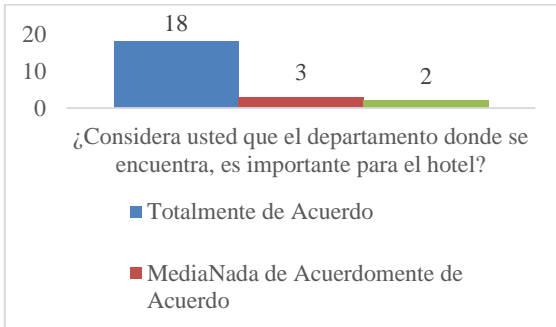
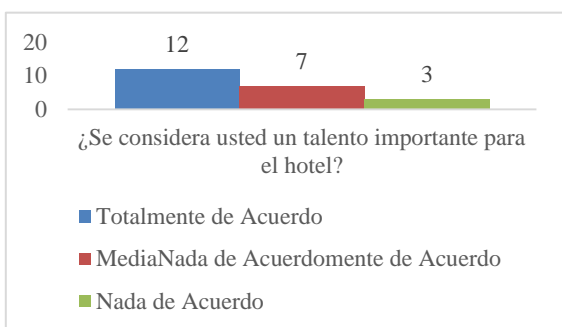
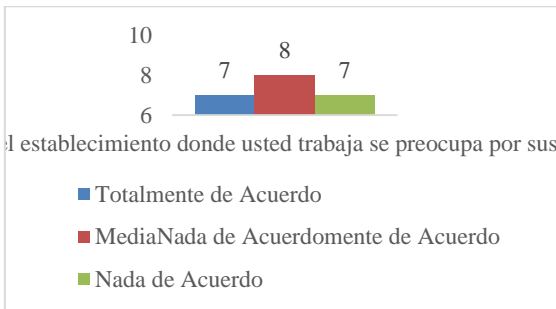
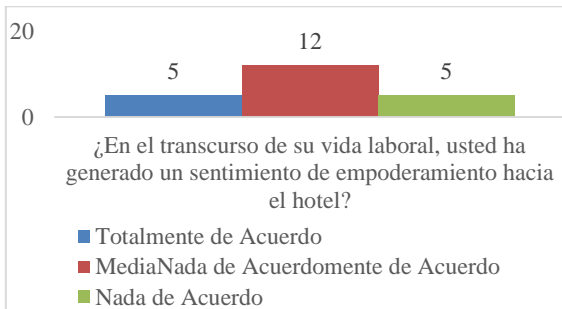
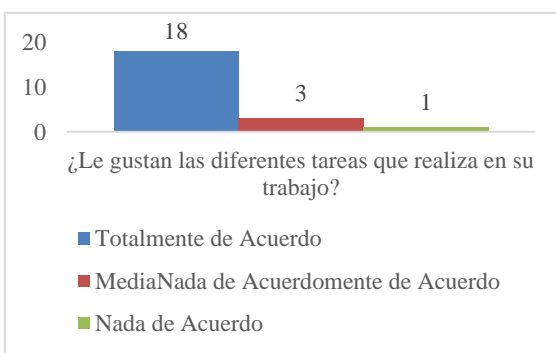
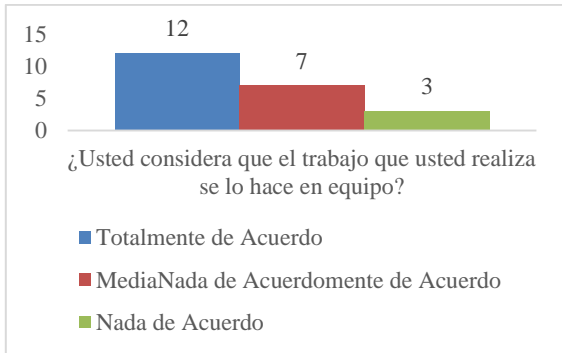
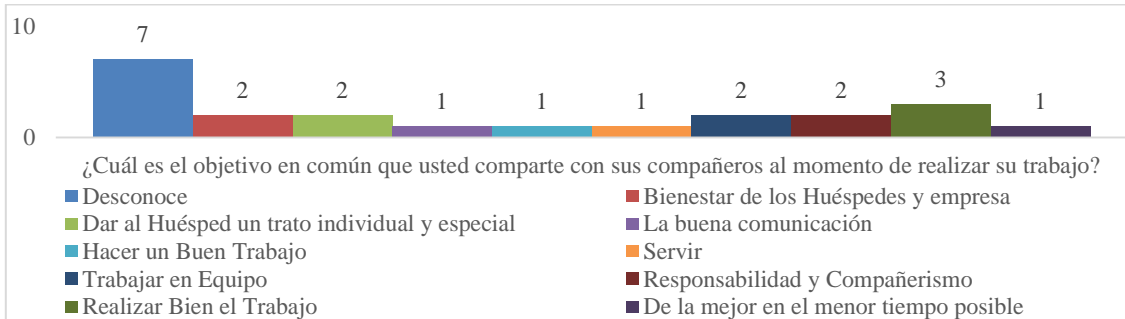
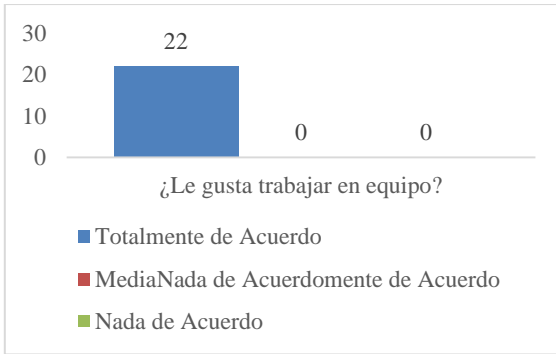
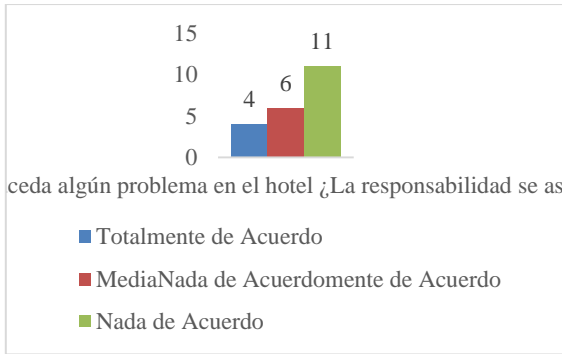
• Totalmente de acuerdo:	TA
• Medianamente de acuerdo:	MA
• No de acuerdo:	NA

No.	Encuesta	TA	MA	NA
1	¿Usted considera que su trabajo forma una parte importante en su vida?			
2	¿Considera usted trabajar en el hotel durante toda su vida laboral?			
3	¿Usted cree que tiene las posibilidades de ascender en el hotel?			
4	¿Tiene la oportunidad de rotar por los diferentes departamentos del hotel?			
5	¿Necesita usted alguna preparación profesional para desarrollar su trabajo?			
6	¿Durante su vida laboral dentro del hotel usted ha adquirido nuevas habilidades y destrezas?			
7	Al momento de desempeñar su trabajo ¿Cuenta con supervisión al realizarlo?			
8	¿Cree usted que es necesario una supervisión continua para realizar su trabajo correctamente?			
9	¿Cree usted que el establecimiento confía en el trabajo que realiza?			
10	¿Usted es tomado en cuenta para la toma de decisiones que se realicen en el hotel?			
11	En caso de que suceda algún problema en el hotel ¿La responsabilidad se asume en conjunto?			
12	¿Cuál es el objetivo en común que usted comparte con sus compañeros al momento de realizar su trabajo? _____			
13	¿Le gusta trabajar en equipo?			
14	¿Usted considera que el trabajo que realiza se lo hace en equipo?			
15	¿Le gustan las diferentes tareas que realiza en su trabajo?			
16	¿En el transcurso de su vida laboral, usted ha generado un sentimiento de empoderamiento hacia el hotel?			
18	¿Siente que el establecimiento donde trabaja se preocupa por sus necesidades?			
20	¿Se considera usted un talento importante para el hotel?			
21	¿Considera usted que el departamento donde se encuentra, es importante para el hotel?			

### Ama de llaves y Recepción.







## **Análisis**

La *Teoría Organizacional X*<sup>7</sup> es la que se está aplicando, puesto que los colaboradores creen que su trabajo es importante para ellos, pero no consideran permanecer en el hotel durante toda su vida laboral, ya que la mayoría no está seguro si cuenta con las oportunidades para ascender o rotar por las diferentes áreas que tiene la empresa; además, los supervisores no confían del trabajo que realizan los colaboradores, a pesar de que son supervisados constantemente, en varias ocasiones no han sido tomados en cuenta al tomar decisiones importantes y la responsabilidad de ciertas acciones no son tomados en conjunto. Como el establecimiento no se preocupa de las necesidades que sus trabajadores puedan tener, ha provocado que estos no generen un sentimiento de empoderamiento, como resultado realizan su trabajo sin tomar en cuenta los objetivos organizacionales. Pero no todo son puntos negativos, ya que el hotel está intentando orientarse a una mejor gestión del personal, en cuanto que el servicio se lo realiza en equipo, provocando que sea más agradable realizar las actividades laborales y considerando a los departamentos y a las personas como un talento importante.

### **3.1.3.2. Encuesta de satisfacción de los servicios**

La otra encuesta que se ha utilizado en esta investigación es la de la satisfacción que han tenido los huéspedes del hotel con respecto al servicio que se les ha brindado. Debido a motivos burocráticos por parte del establecimiento, se ha tenido que utilizar la encuesta que realizó el mismo el hotel. A más de esto, se ha solicitado al encargado de calidad las encuestas de satisfacción, cuestión que informó que las mismas mensualmente son tabuladas y desechadas, por lo cual se entregó el documento digital de la tabulación.

A continuación se presenta la encuesta de satisfacción con la que cuenta el hotel:

---

<sup>7</sup> *Teoría Organizacional X*: Está basada en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación (Reina, 2011).

*Estimado huésped:*

Gracias por hospedarse en el Hotel Patio Andaluz. Espero haya tenido una agradable estadía. Mucho agradecería si se toma un momento para llenar esta hoja de comentarios y sugerencias. Su opinión es muy importante para poder brindarle una mejor atención.

Atentamente  
Francisco Baca  
Gerente

**Cialcotel**  
Cadena de Hoteles Boutique  
Patio Andaluz

☎ 800 0 228 880  
Fax: 050 2 228 880  
reservas@hotelpatioandaluz.com  
www.hotelpatioandaluz.com

www.cialcotel.com

¿EN GENERAL COMO CALIFICARÍA EL HOTEL?

INSTALACIONES	excelente A	muy bueno B	bueno C	malo D	peísimo E
<b>HABITACIÓN</b>					
Muebles y decoración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cama, sábanas y almohadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temperatura y ventilación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruido Exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>BAÑO</b>					
Amenities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presión de Agua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agua caliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ventilación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>AREAS PUBLICAS</b>					
Limpieza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decoración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>RESTAURANTE</b>					
Servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decoración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de la comida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PRECIO / CALIDAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>CAVA BAR MARQUÉS DE JEREZ</b>					
Servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decoración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de las bebidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SERVICIOS</b>					
Mensajes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Llamada al Despertar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>RECEPCIÓN</b>					
Eficiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>PERSONAL</b>					
Eficiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendaciones y sugerencias _____					

Imagen No. 8. Encuesta del Hotel Patio Andaluz. 2015.

Se ha preguntado a la persona que se encuentra en el cargo de reservas cuántos huéspedes se han alojado el anterior año (2014), la cual respondió un total de 14.358. Esta información se solicitó, ya que en base a esto se ha aplicado la fórmula de la muestra para saber cuántas encuestas se necesitaban analizar.

### 3.1.3.2.1.1. Cálculo de la muestra

Para poder calcular la muestra es necesario realizar el siguiente cálculo, con la siguiente fórmula:

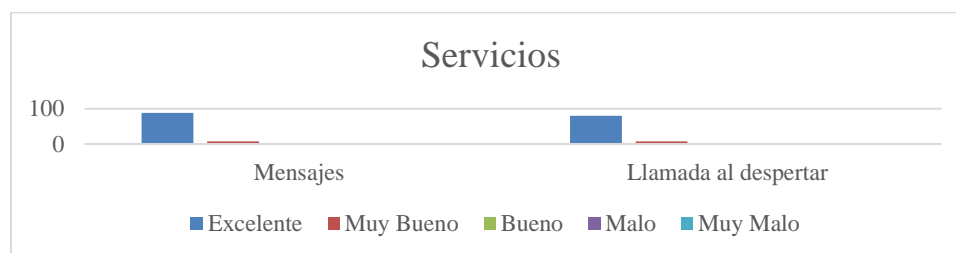
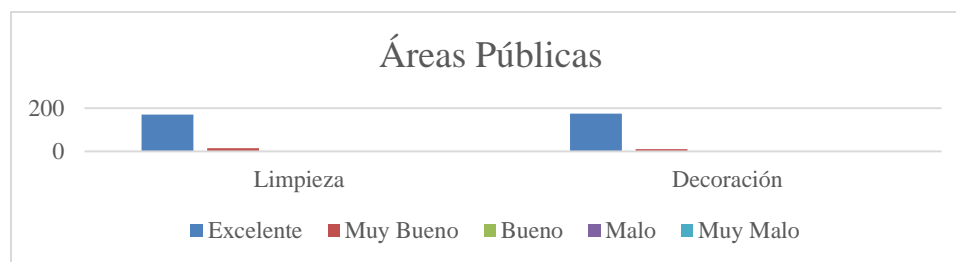
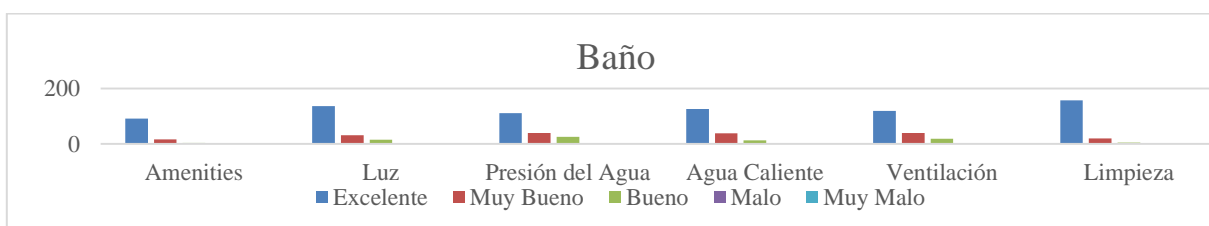
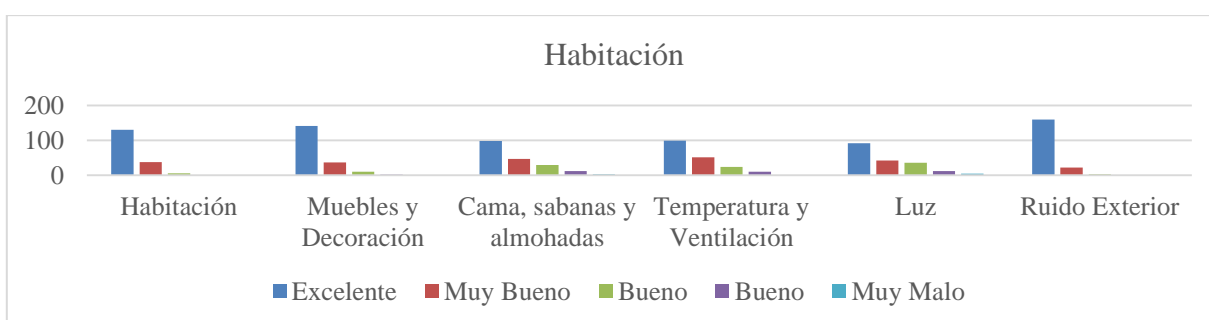
$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * N - 1 + Z^2 * p * q}$$

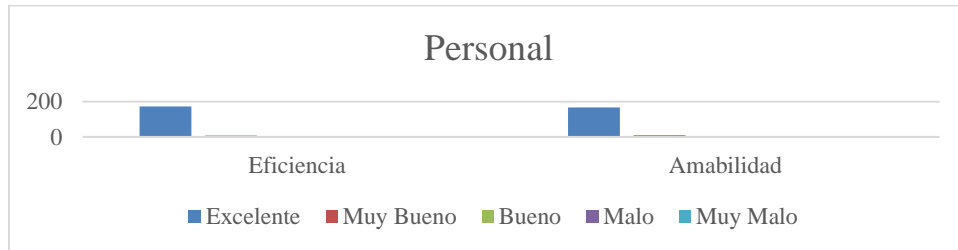
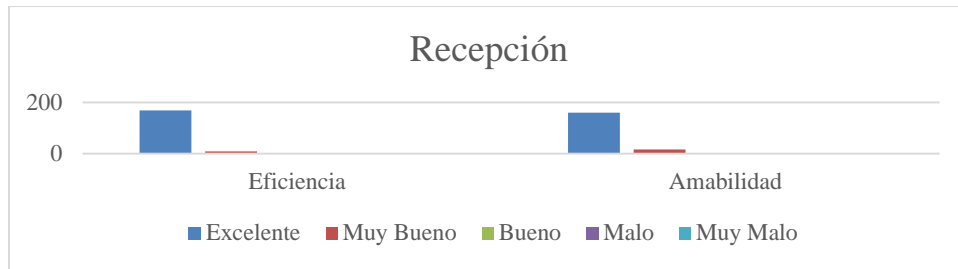
N= Tamaño de la población	14358
---------------------------	-------

<b>Z= 1,96</b> (si la seguridad es del 95%)	1,96
<b>p= Proporción esperada</b>	0,5
<b>q= (1- )</b> (en este caso )	0,5
<b>e= error</b> (en este caso deseamos un 5% de error)	0,05

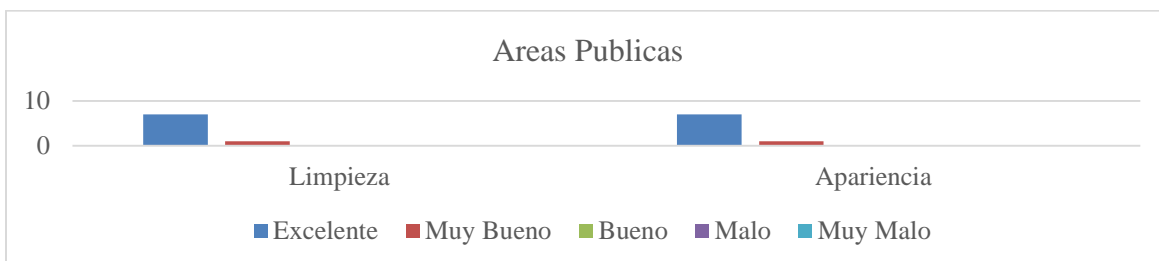
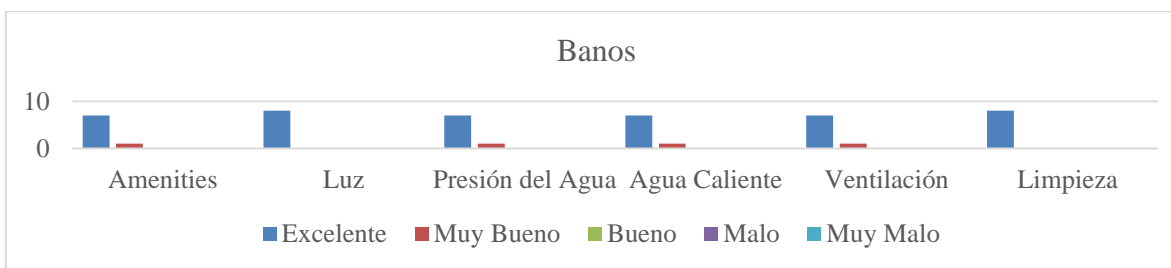
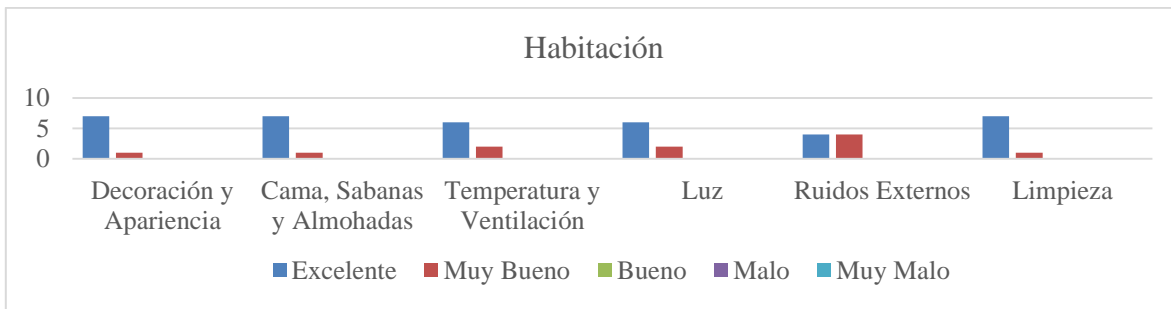
$$n = \frac{14358 * (1,96^2 * 0,5 * 0,5 )}{( 0,05^2 * 14358 - 1 + ( 1,96^2 * 0,5 * 0,5 ))} = 374$$

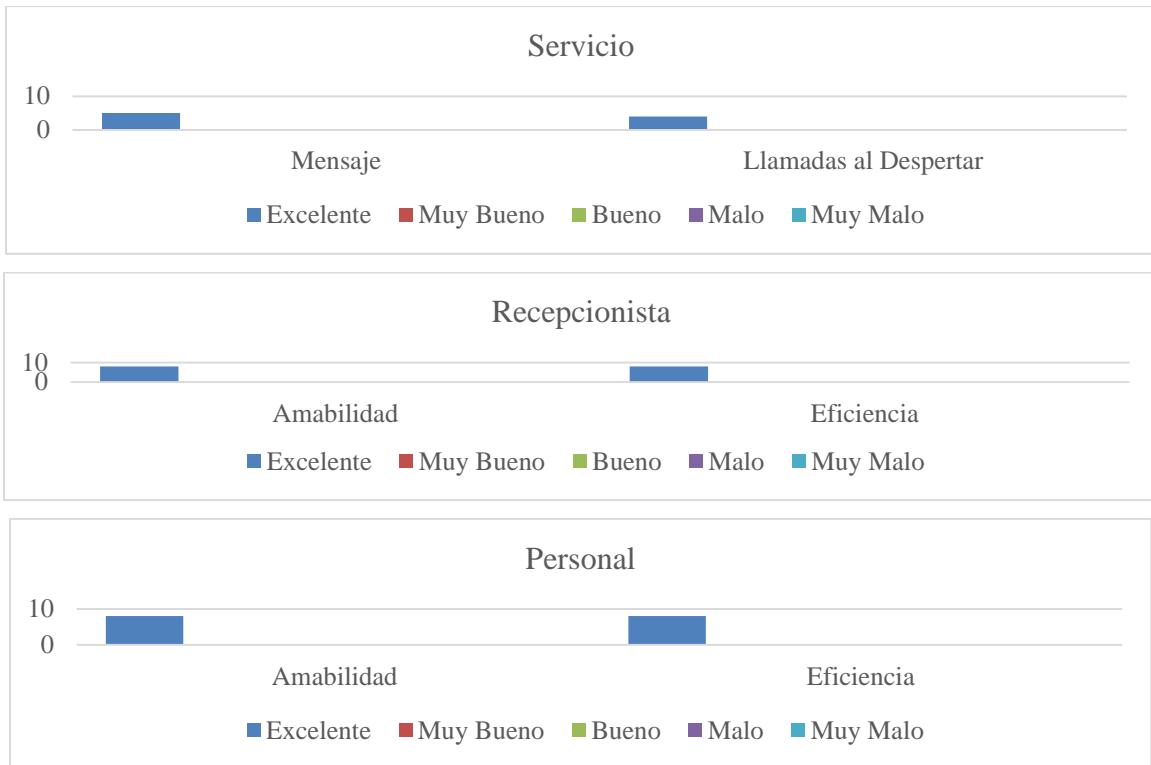
En total se requiere realizar 374 encuestas para poder determinar cómo ha sido el servicio que han experimentado los huéspedes en el hotel. A continuación se presentan los resultados:





Como se puede observar en los gráficos, las encuestas tabuladas que se dieron por parte del encargado de calidad del hotel no alcanzan el número requerido para la muestra, por ello ha sido necesario recurrir a otros medios para poder obtener la información y realizar el análisis respectivo. Además se han solicitado las encuestas físicas del mes de febrero del 2015, antes de que las desechen, para poder tabularlas.





Uno de los medios para obtener la información y analizar el estudio respectivo (supra) ha sido la técnica de cliente incógnito<sup>8</sup> que fue realizada por el autor de la presente investigación, con lo cual se procedió a hospedarse una noche en el hotel, se llenó una encuesta de satisfacción, indicando varios puntos negativos, pero cuando se entregó el archivo físico de las encuestas se descubrió que la encuesta realizada por el cliente incógnito no fue adjuntada. Se presenta, como medio de verificación, la encuesta llena por el cliente incógnito:

<sup>8</sup> Para más información de esta técnica verificar el artículo digital de Ricardo Hoyos Ballesteros, “La auditoría del servicio al cliente a través de la observación participante: el cliente incógnito”, obtenido de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/204590/Unidad\\_1\\_capitulo\\_2.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/204590/Unidad_1_capitulo_2.pdf)

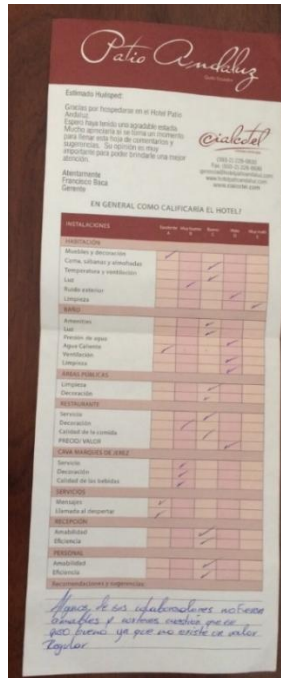


Imagen No. 9. Encuesta del Hotel Patio Andaluz realizada con la técnica de cliente incógnito. 2015.

Así mismo se ha consultado diferentes sitios web como tripadvisor.com, hoteles.com y booking.com para verificar la calificación y comentarios de los viajeros:

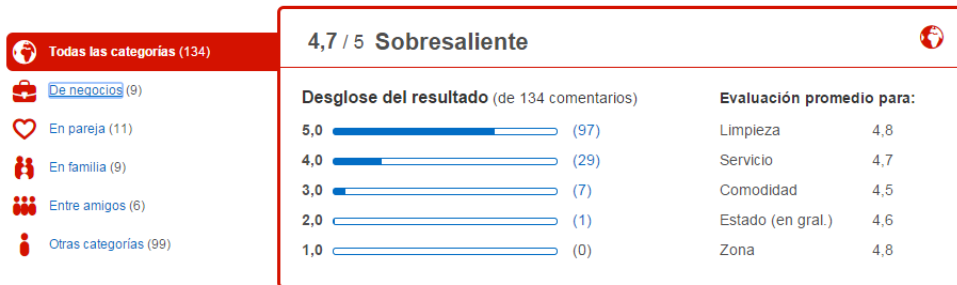


## Comentarios

Las habitaciones son de diferentes dimensiones y distribución, teníamos un dúplex que es bueno para el espacio y tenía una ventana (que parece que algunas habitaciones no tienen una ventana) sin embargo no abierto que no era tan bueno para mí, ya que tengo asma

Después de viajar con un grupo de tour para una semana y la estancia en un alojamiento económico estaba deseando para 2 noches en un buen hotel, cerca del casco antiguo de la ciudad. Al llegar me dijeron que había un problema con mi habitación y me iba a ser trasladado a otro hotel por una noche. Nadie nos molestó en contacto conmigo por adelantado para hacerme saber había un problema. Había pagado por adelantado por lo que el hotel ya tenía mi dinero. Simplemente penoso bienvenidos. Yo tenía que cavar terca y básicamente se niegan a cambiar antes de que el hotel tiene capacidad para mí. No es lo que yo había esperado. Afortunadamente después que las cosas nos recogieron y el servicio era más bien lo que me esperaba.

Imagen No. 10. Comentarios virtuales sobre el Hotel Patio Andaluz. <http://www.tripadvisor.co/>



## Comentarios

Beautiful hotel in the gorgeous downtown area of Quito. Rooms were roomy and well appointed, although if you're not up to spiral staircases ask for a room on one level. Front desk service was indifferent and in one area of the hotel quite rude. Disappointing for such a lovely hotel.

I had to tick the boxes above or the form cannot be submitted, but in fact I cannot comment on the rooms, since the hotel was overbooked - and despite having a pre-paid reservation guaranteed for late arrival, I was sent to a tiny windowless room in a much cheaper hotel nearby. The hotel offered a free dinner (tap water only) as compensation, which I ate, but the food was poorly cooked and I would not recommend the restaurant to others. All the other diners appeared to be tour groups who presumably had no choice.

Imagen No. 11. Comentarios virtuales sobre el Hotel Patio Andaluz. <http://www.hoteles.com/>

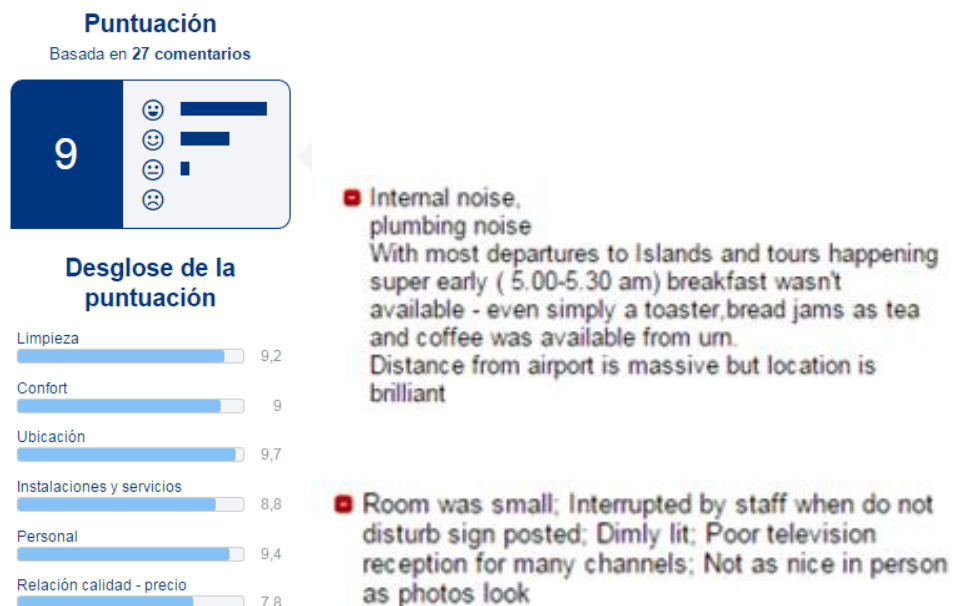


Imagen No. 12. Comentarios virtuales sobre el Hotel Patio Andaluz. <http://www.booking.com/>

En algunas conversaciones que se ha mantenido con los encargados en gestionar las páginas web del hotel, se ha comentado que pueden administrar la información de los comentarios que se realicen del establecimiento.

#### **3.1.3.2.1. Análisis**

Según los resultados que se ha obtenido mediante la tabulación de las encuestas el servicio es excelente, pero al no alcanzar el número necesario para la muestra, se ha considerado que este medio no ha sido suficiente para poder emitir un criterio válido, por lo cual se indagó por diferentes páginas web para determinar cuáles son los comentarios que tienen los huéspedes acerca del servicio, pero en vista de que la información es administrada por los colaboradores del hotel, tampoco se pudo llegar a una conclusión objetiva; por lo cual fue necesario hospedarse en el hotel y percibir el servicio (cliente incógnito y encuesta llenada por el mismo), es así que se ha llegado a la conclusión que la administración de las críticas que son generadas por parte de los huéspedes son manipuladas.

#### **3.1.4. Observación**

Son registros tomados que se hacen mientras los participantes están involucrados en conductas rutinarias y se utilizan como un indicador de lo que los participantes de hecho hacen, en lugar de apoyarse completamente en los relatos que los participantes.

Para ello fue necesario realizar un estudio de campo a las diferentes actividades que involucran a los diferentes procesos del servicio de alojamiento del hotel, en lo cual involucran a los departamentos de Recepción y Ama de llaves.

##### **3.1.4.1.Ama de llaves**

- **Utensilios utilizados para la Limpieza**

Los utensilios usados por la limpieza son: escoba, limpiador de vidrio, trapos elaborados a base de sábanas dadas de baja, trapos absorbentes, guantes, baldes, bowls y pala.

- **Artículos de limpieza**

Estos son: desengrasante, aromatizante, fundas celestes, verdes y amarillas de basura.

#### **3.1.4.1.1. Limpieza de habitaciones**

El personal de mantenimiento ingresa a las habitaciones que hicieron *check out* y recogen todas las sábanas que han sido utilizadas.

Luego la camarera golpea la puerta tres veces y dice “Ama de Llaves, Buenos Días”. Repite esto dos veces más. Abre la puerta y en una funda de basura guarda los *amenities* y las sábanas que reemplazará. En un balde guarda un bowl, un desengrasante, un ambiental, dos pares de guantes y un lustre. Saca las toallas que va a reemplazar. Recoge una pala, dos trapos, un limpia vidrios y una escoba. Esto toma 5 minutos.

Las camareras suelen dejar sus utensilios arrimados a las paredes, como escobas y limpia vidrios. Los trapos que han elaborado con la lencería dada de baja suelen ser utilizados para retirar polvos o trapear el piso:



Imagen No. 13. Utensilios de limpieza.

Las camareras al momento de ingresar a la habitación para realizar la limpieza, mueven los adornos que se encuentran en mesas y los ponen encima de sofás o sillas:



Imagen No. 14. Adornos y muebles de la habitación.

Después la camarera procede a tender la cama (aproximadamente se demora 10 minutos). Cabe recalcar que todas las sábanas con las que cuenta el hotel tienen el mismo tamaño de 3 plazas:



Imagen No. 15. Tendido de cama.

Las cobijas y sobrecamas son retiradas de la cama y puestas en el suelo para facilitar la limpieza y tendido de cama, estos mismos son puestos al terminar de tender la cama:



Imagen No. 16. Cobijas y sobrecamas.

La camarera recoge los jabones utilizados por los *pax* y la basura. Se pone los guantes y vierte el desengrasante al lavabo, la ducha y el inodoro. Luego con un lustre refriega las partes por donde puso desengrasante. En un balde llena de agua con desengrasante y ambiental. Se cambia de guantes y lava los vasos que se encuentran allí. Vuelve a cambiarse de guantes y con un bowl esparce agua y enjuaga las partes donde puso desengrasante. Escurre el piso con el limpia vidrios y seca con las toallas que han sido ocupadas por los huéspedes. Repone *amenities* y toallas, se sienta en el inodoro y hace uno dobles al papel higiénico, aproximadamente se demora 15 minutos.

Las camareras suelen arrodillarse para limpiar las diferentes superficies del baño. Esta misma postura la utilizan para limpiar el inodoro y el piso, esta labor suele demorarse entre 10 a 15 minutos:



Imagen No. 17. Limpieza del baño.

Las camareras utilizan las toallas que han sido ocupadas por los huéspedes para limpiar y secar las diferentes superficies del baño:



Imagen No. 18. Limpieza del baño mediante toallas.

Para limpiar polvos de las diferentes superficies de la habitación suelen dejar los artículos decorativos encima de la cama, junto con las toallas que se van a reponer en el baño:



Imagen No. 19. Artículos decorativos encima de la cama.

Después recoge la basura de la habitación y la deposita en su carrito. Pasa el limpia vidrios por el piso recogiendo el polvo, pone los adornos en la cama, limpia las lámparas, mesas de noche, respaldar de la cama, el teléfono, los adornos del velador, la cómoda y sus cajones, el televisor, el *router* del cable, el closet y sus cajones y marcos de las puertas. Después barre y recoge más polvo con una pala. Remoja el trapo con el líquido del balde y con el limpia vidrios trapea el piso. Luego verifica el estado y funcionamiento de equipos y

artículos decorativos, registra los *amenities* que ha utilizado y se retira a limpiar otra habitación:



Imagen No. 20. Limpieza del piso.

Esta habitación doble fue ocupada por una pareja, solo utilizaron una cama. Como se observa en la imagen No. 21, la camarera solo tendió la cama que fue desarreglada y a la otra se le quitó los dobleces, para que así pudiera estar ya a la venta:



Imagen No. 21. Tendido de cama en habitación doble.

Además, suelen poner las sillas y los adornos encima de la cama para facilitar la limpieza del piso:



Imagen No. 22. Adornos sobre la cama.

### **Análisis**

En la anterior sección se pudo determinar que al momento de realizar la limpieza, las camareras, no cuentan con los instrumentos y materiales necesarios y adecuados para hacerlo, porque al utilizar escobas, estas no recogen todo el polvo del suelo y lo esparcen por toda la habitación. Cabe mencionar que al utilizar el limpia vidrios en los pisos de madera, este provoca un deterioro más rápido, ya que raspa y raya al mismo tiempo. Al usar trapos (de las sábanas que han sido dados de baja) para trapear, provoca que el proceso sea más lento, porque no absorben bien la humedad. Los productos para limpiar el piso de madera son los mismos que utilizan para limpiar los baños, provocando un detrimento del piso, ya que este necesita otro tipo de materiales. Por último, para pintar las paredes utilizan pintura de agua para interiores, esta puede que sea indolora pero se ensucia con mucha facilidad y no se la puede limpiar, aspecto contrario sería si se utilizara pintura de agua para exteriores. Casi todas las paredes del establecimiento cuentan con manchas, tanto en las áreas públicas como en habitaciones, puesto que las camareras arriman sus utensilios de trabajo en estas.

Realizan sus procesos sin conocimiento alguno del por qué lo hacen, ya que los objetos que aún no han sido limpiados arriman o ponen encima de los muebles y las camas, contaminando las zonas donde la limpieza debe ser meticulosa. Además ponen los cojines de la cama y las almohadas en el piso que aún no ha sido limpiado, usan las toallas que ya han sido utilizadas para limpiar el piso del baño, esto además de ser antihigiénico, provoca que las toallas pierden su vida útil con más rapidez. Se arrodillan al limpiar, esto provoca

lesiones en la columna y en la espalda por la posición en la que se encuentran. Se ha notado que no realizan el trabajo meticulosamente, porque se ha encontrado (técnica del cliente incógnito) que existe polvo en lámparas de pared y marcos de cuadros. Esparcen el agua al momento de enjuagar las superficies, esto les toma más tiempo en realizar la limpieza y van en contra de las políticas ambientales del hotel. No cuentan con aspiradoras para su limpieza, el proceso es más largo y menos meticuloso. No tienen claro los procedimientos que deben realizar, ya que su trabajo es desorganizado y toman mucho tiempo en hacerlo. Por último, si no finalizan su trabajo al llegar la hora del almuerzo, dejan incompleta la limpieza y se retiran, dejando la habitación abierta; es decir, a la vista del huésped.

#### **3.1.4.1.2. Limpieza de áreas públicas**

##### **Utensilios**

Los materiales son: mopa, escoba, pala, trapos absorbentes, trapos para trapear el piso, limpia vidrios.

##### **Artículos de Limpieza**

Los materiales más utilizados son: fundas de basura de color amarillo, verde y celeste para clasificar la basura, desengrasante y ambiental.

##### **Limpieza de Áreas Públicas**

El carrito con el que cuenta la camarera encargada de las áreas públicas se encuentra con orificios, es de mimbre y pequeño:



Imagen No. 23. Carrito de limpieza.

La camarera no se encuentra con mascarilla y malla, estas deberían ser utilizadas mientras realiza su trabajo:



Imagen No. 24. Camarera y carrito.

La misma camarera mientras realiza su limpieza utiliza un balde para atrancar la puerta. Además usa la señalización para evitar posibles accidentes:



Imagen No. 25. Uso de señales para evitar accidentes.

## **Análisis**

Cometen los mismos errores que en el área de Ama de Llaves, puesto que utilizan los mismos artículos y utensilios para realizar la limpieza, ya que el limpia vidrios y el trapo no son herramientas que sirve para hacer una limpieza profunda. Su carrito de limpieza está

muy deteriorado, puesto que cuenta con agujeros y no rueda muy bien. No utilizan la mascarilla puesto que se asfixian; es decir, no tienen costumbre de usarlo. Esparcen el agua por todo el baño del restaurante, esto dificulta su trabajo, porque conlleva tiempo escurrir el agua, además que va contra las políticas ambientales del hotel. La limpieza no es meticulosa puesto que no limpia varias partes, como polvos del restaurante o no retiran el mobiliario. No cambian constantemente el agua con la que trapea, esto en vez de limpiar ensucia más, ya que allí se encuentra la suciedad de otras partes del hotel. Por último, hace una correcta utilización de la señalética para prevenir accidentes.

### **3.1.4.2.Recepción**

#### **3.1.4.2.1. Botones**

Los botones se encuentran en el lobby, ya que reciben a huéspedes, colaboradores y visitantes, en muchas ocasiones se les ha encontrado conversando con sus compañeros y utilizando un lenguaje coloquial, frecuentemente alzan la voz y toman ciertas atribuciones en las que realizan bromas.

Suele encontrarse dos recepcionistas en cada turno (diurno y nocturno). Cuando se retiran de recepción por alguna razón, suelen dejar a cargo del área al botones.

Cuando realiza un huésped el *check out*, los botones no se dirigen a la habitación para verificar que las instalaciones y objetos decorativos se encuentren en buen estado; es decir, realizan la verificación de la pre cuenta sin haber realizado esto último.

El día en que se hospedó el cliente incógnito en el hotel, el botones no lo ayudó con el equipaje y su actitud fue descortés.

#### **3.1.4.2.2. Recepcionistas**

El hotel cuenta con tres recepcionistas y una de ellas es la Jefa de Recepción. En la Mayoría de los casos, las recepcionistas han tenido una actitud amable mientras se realizaba la investigación, en otras ocasiones no.

### **3.1.4.2.3. Procesos**

#### **Check In**

Los pasos que se sigue para el *check in* son los siguientes:

- Cuando entra el pax al hotel, los botones lo reciben con cordialidad.
- En recepción, la recepcionista también lo recibe con cortesía y le pregunta si se va a hospedar.
- La recepcionista pregunta el nombre de la reserva, verifica en el sistema.
- Luego se comunica con el Departamento de Ama de Llaves para confirmar si la habitación se encuentra lista.
- Al ser confirmada la habitación, la recepcionista entrega la hoja de registro al pax para que lo llene.
- Luego la recepcionista entrega al botones las llaves.
- Este último dirige al huésped a la habitación, cuando llega a la misma le entrega las llaves y le dice que cualquier novedad o inquietud se comunique al número 9.

#### **Solicitud de Servicios**

El huésped llama a recepción, la recepcionista contesta la llamada, saluda y dice al huésped en qué lo puede ayudar, este responde que desea algún servicio del hotel y la colaboradora comunica que llame a un número de extensión proporcionado por ella, para finalizar la recepcionista se despide del pax.

#### **Wake Up Call**

La persona que se encuentre en la recepción llama al huésped, lo saluda, le indica que este solicitó un *wake up call*, se despide.

#### **Check Out**

El huésped llega al escritorio de la recepción solicitando el *check out*, la recepcionista lo saluda y le indica la pre cuenta. El huésped la revisa y confirma sus consumos, paga los

mismos. Confirma los datos de la factura e informa que esta será entregada a su correo electrónico. Se despide del huésped y este se retira del hotel.

### **Análisis**

Los colaboradores de este departamento utilizan un lenguaje coloquial para comunicarse entre sí, frecuentemente conversan asuntos personales durante el trabajo y suelen alzar la voz. Uno de los botones ha sido sancionado puesto que habla o molesta a la gente que pasa por la calle. Esto resulta perjudicial puesto que no le da seriedad al servicio que prestan, y además, que muchos de los huéspedes se ven expuestos a situaciones embarazosas.

Los botones al suplir las funciones de las recepcionistas abandonan su puesto de trabajo, provocando una posible falta de calidad en cuanto a la recepción de los pax; además realizan actividades de guardias, lo cual no se encuentran dentro de sus funciones. Por último, los botones al no revisar el estado de las habitaciones en el momento del *check out*, los costos de roturas de adornos asume el hotel.

### **3.2. Método Empírico**

Mediante el método empírico, los conocimientos se adquieren en base en la experiencia, y no a través de la posibilidad de ideas espontáneas o pensamientos *a priori*.<sup>9</sup> En esta investigación se aplicó la verificación experimental, en la cual se contrastaron las pruebas con los hechos reales (Domínguez, 2013: 5-6). Para ello fue necesario realizar algunas fichas de evaluación, pero antes de probarlas se realizó una prueba piloto en la hostería Rumipamba de las Rosas (Salcedo) que pertenece a la misma cadena hotelera (ANEXO 1).

Luego de la visita que se realizó a la hostería, se pudo corregir varias desviaciones. En las fichas se calificó con diferentes valores. Después se procedió a promediar los diferentes resultados para poder valorar al servicio, por último se realizó una regla de tres para presentar un ponderado.

---

<sup>9</sup> *A priori*: Término de la filosofía idealista que designa un saber obtenido antes e independientemente de la experiencia, inherente desde un principio a la conciencia (Organización de la Filosofía, 2015).

### 3.2.4. Fichas de Evaluación

#### FICHA 1: EVALUACIÓN DEL SERVICIO

##### FIABILIDAD

##### PREGUNTAS

		1	2	3	4	5	Total
1	¿Cuándo el Hotel ha prometido realizar algo en cierto tiempo, lo ha cumplido?					5	3,4
2	¿Cuándo el cliente presenta algún inconveniente, los colaboradores muestran interés en solucionarlo?			3			
3	¿El hotel ha realizado correctamente las actividades que intervienen en el servicio a la primera vez?		2				
4	¿Concluye el hotel el servicio en los tiempos que se hayan establecido?					5	
5	¿El hotel insiste en mantener registros exentos de errores?		2				

##### CAPACIDAD DE RESPUESTA

1	¿Los colaboradores comunican a los huéspedes cuando concluirá la prestación de servicio?	1					1,25
2	¿El servicio que ofrecen los colaboradores a los huéspedes, es rápido?	1					
3	¿Los colaboradores del hotel siempre están dispuestos a ayudar a los huéspedes?	1					
4	¿Los colaboradores no están demasiado ocupados, para atender los requerimientos de los huéspedes?		2				

##### SEGURIDAD

1	¿Los colaboradores transmiten confianza a los huéspedes?			3			2
2	¿Los clientes sienten seguridad con las diferentes transacciones que realiza con la empresa?		2				
3	¿Los colaboradores son siempre amables con los huéspedes?		2				
4	¿Los colaboradores tienen los conocimientos necesarios para responder a las preguntas de los huéspedes?			1			

##### EMPATÍA

1	¿El hotel dan una atención individualizada	1					2,5
2	¿EL hotel cuenta con horarios convenientes para sus huéspedes?					5	
3	¿Los colaboradores dan un servicio personalizado?		2				
4	¿El hotel se preocupa por los intereses de sus huéspedes?	1					
5	¿El hotel se preocupa por las necesidades específicas de los huéspedes? (ABC-Calidad, 2015).	1					

##### Total

1,99/4

FICHA 2: EVALUACIÓN DE LA LIMPIEZA												
Habitación	Limpio		Polvo		Manchas		Objetos Extraños		Grasa		Total	Total
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
Cama		0	0			1		1		1	3	3,22
Cabecero		0	0			1		1		1	3	
Mesa de Noche	1			1		1		1		1	5	
Sillas	1			1		1		1		1	5	
Mueble de TV		0	0			1		1		1	3	
Armario		0	0			1		1		1	3	
Espejo		0	0		0			1	0		1	
Caja de Seguridad		0	0			1		1		1	3	
Cajones		0	0			1		1		1	3	
Baño	Limpio		Polvo		Manchas		Objetos Extraños		Grasa		Total	Total
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
Espejo		0	0		0			1	0		1	1,50
Jabonera		0	0		0		0		0		0	
Papel Higiénico		0	0			1	0			1	2	
Lavabo	1			1		1		1		1	5	
Bañera		0	0		0		0		0		0	
Inodoro		0		1	0		0		0		1	
Adornos	Limpio		Polvo		Manchas		Objetos Extraños		Grasa		Total	Total
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
Cuadros		0	0		0			1		1	2	3,00
Figuras		0	0			1		1		1	3	
Reloj	1			1		1		1		1	5	
Teléfono		0	0		0			1		1	2	
Instalaciones	Limpio		Polvo		Manchas		Objetos Extraños		Grasa		Total	Total
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
Puertas		0	0		0			1		1	2	2,00
Piso		0	0			1		1		1	3	
Paredes		0	0		0		0			1	1	
Cortinas		0	0		0			1		1	2	
Blancos	Limpio		Polvo		Manchas		Objetos Extraños		Grasa		Total	Total
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
Sabanas		0		1	0		0			1	2	2,50
Funda de Almohada		0		1	0			1		1	3	
Cobija		0	0		0			1		1	2	
Sobrecama		0	0		0			1		1	2	
Almohadones		0	0		0			1		1	2	
Colchón		0	0		0		0			1	1	
Almohada	1		0		0			1		1	3	
Toallas	1			1		1		1		1	5	
Total											2,17/5	

Ficha 3: Generalidades de la habitación (infraestructura)

Ventilación														
¿La habitación se encuentra ventilada?				Si		1		No				2/2		
¿El aire no está concentrado?				Si		1		No						
¿Cuáles son los medios por los cuales se puede ventilar la habitación?				Aire Acondicionado										
Iluminación														
Pregunta				Si		No		Observación						
funciona correctamente cada una de los focos y lámparas						0		2/6						
¿La iluminación era la adecuada?						0								
¿Hay iluminación en el espejo del baño?				1										
¿Hay iluminación dentro de la bañera?						0								
¿Hay iluminación dentro del armario?				1										
¿Las lámparas de escritorio, tiene el cabezal reajutable?						0								
Olor														
Pregunta				Si		No		Observación						
¿La habitación huele bien?				1				1						
Ruido														
¿El ruido del exterior llega a la habitación?				Si		0		No				0/2		
¿el hotel cuenta con ventanas anti ruido?				Si				No		0				
Mobiliario	Dinámico		Resistente		Limpieza Fácil		Acorde A La Temática		Observación					
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Total			Total		
cama		0	1			0	1		2			2,5/4		
cabecero		0	1			0	1		2					
mesa de noche	1		1			0	1		3					
sillas	1		1		1		1		4					
mueble de tv		0	1			0	1		2					
armario		0	1		1			0	2					
espejo		0	1		1		1		3					
caja de seguridad		0	1		1			0	2					
Mobiliario Baños														
Mobiliario	Dinámico		Resistente		Limpieza Fácil		Acorde a la Temática		Observación					
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Total			Total		
espejo		0	1			0	1		2			2/4		
jabonera		0	1		1			0	2					
papel higiénico		0	1		1			0	2					
Mobiliario	Funciona		Resistente		Limpieza Fácil		Acorde A La Temática		Agua Caliente		Fuerza del Agua		Observación	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	no	Total	Total
lavabo	1			0	1			0	1			0	3	2,33/6
bañera		0		0	1			0	1			0	2	
inodoro	1			0	1			0		-		0	2	

Distribución de la habitación														
Nro. de muebles	7						¿Hay un gran espacio este los muebles?			no				
Nro. de adornos	20													
Colchón														
	Si	No	Total											
adaptación al cuerpo	1		3/6											
soporte físico	1													
resistencia	1													
regulador isotérmico		0												
anti bacteria		0												
anti ácaros		0												
Sábanas														
	Si	No	Total											
cuantos hilos tienen	240		1/2											
son suaves	1													
lucen bien		0												
Almohada														
	Si	No	Total											
adaptación al cuerpo	1		3											
soporte físico	1													
resistencia	1													
regulador isotérmico		0												
anti bacteria		0												
anti ácaros		0												
Instalaciones														
Instalaciones	Manchas		Grietas		Brilla		Estado			Total				
	Si	No	Si	No	Si	No	Bueno	Malo	Regular	Total	Total			
suelo		0	0		1				0,5	1,5	0,83			
paredes	0		0			0		0	0					
puertas		0	0		1			0,50	1					
<b>Total</b>											5,11/10			

<b>FICHA 4: FUNCIONALIDAD DE LA HABITACIÓN</b>			
<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TAL VEZ</b>
¿Se pudo dormir en el hotel?			0,5
<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TAL VEZ</b>
¿Hubo como relajarse en el hotel?			0,5
<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TAL VEZ</b>
¿Se pudo trabajar?	1		
<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TAL VEZ</b>
¿Hubo cómo comunicarse en el hotel?	1		
<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TAL VEZ</b>
¿Se pudo tener entretenimiento en el hotel?		0	
<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TAL VEZ</b>
¿Hubo como asearse en la habitación?			0,5
<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TAL VEZ</b>
¿Se pudo vestir?	1		
<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TAL VEZ</b>
¿Se pudo guardar la ropa y los complementos?	1		
Total			5,5/7

Por último, se ha realizado una regla de tres donde cada ficha tendrá una puntuación máxima de 2,5 puntos, esto se hace con la finalidad de valorar el servicio:

<b>Factores</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Regla de 3</b>
Ficha 1: evaluación atención al cliente	1,99/4	1,24
Ficha 2: evaluación de la limpieza	2,17/5	1,09
Ficha 3: generalidades de la habitación (infraestructura)	5,11/10	1,28
Ficha 4: funcionalidad de la habitación	5,5/7	1,96
<b>Total</b>		5,57

### **Análisis**

Se ha tomado en cuenta cuatro fichas para realizar el respectivo análisis. La primera ficha permitió evaluar la atención al cliente que los colaboradores brindan en el hotel y esta alcanzó una calificación de 1,24 sobre 2,5 puntos, la calificación obtenida refleja que el personal no ha mostrado el interés en solucionar las diferentes problemáticas que presentan los huéspedes.

Cabe mencionar que la comunicación que tienen con los visitantes no es clara, ya que no informan cuándo finaliza el servicio; además, no son eficaces en realizar el servicio y no están 100% dispuestos en brindar una ayuda a quienes lo solicitan. No transmiten confianza sobre la labor que están ofreciendo, ya que algunos de los trabajadores no tienen los conocimientos necesarios para realizar estas actividades. El servicio no es personalizado, porque no se toma en cuenta las diferentes necesidades que tienen los pax.

Por otro lado, mediante la técnica de cliente incógnito, la limpieza en la habitación no fue profunda (imágenes 26 y 27), puesto que existía polvo acumulado en diferentes rincones de la habitación, marcos de cuadros, manchas en espejos, ducha, lencería y paredes, objetos extraños (cabello), etc., por ello se le dio una calificación de 1,09 sobre 2,5 puntos:



Imagen No. 26. Polvo en el foco de la lámpara de pared.



Imagen No. 27. Mancha de agua en el tumbado de la habitación.

A las instalaciones del hotel, se les ha dado una calificación de 1,28 sobre 2,50 puntos, porque al ser una casa de estilo colonial, no se ha realizado un buen mantenimiento de la misma, ya que sus instalaciones no están funcionando correctamente o no luce bien el aspecto que estas tienen, tal es el caso de paredes sucias.

Por último, está fallando la funcionalidad de la habitación, puesto que existen ruidos externos e internos del hotel, por tal motivo, no se consigue el descanso adecuado en la noche. Otro aspecto a tomar en cuenta es que debido a la falta de presión en el agua de los baños incomoda al proceso de aseo personal. Estos son los motivos por los cuales tiene 1,96 sobre 2,5 puntos. Por ende, como todos estos elementos influyen en el momento de la

prestación del servicio el hotel ha sido valorado con una calificación de 5,57 sobre 10 puntos.

## **CAPÍTULO IV**

### **Introducción a la propuesta**

Durante la investigación se ha recopilado toda la información necesaria para poder proceder al análisis de los datos y a la realización de la propuesta; la cual, podría afectar de forma positiva a los procesos que intervienen en la gestión del personal, a la operación del servicio de alojamiento y a la recepción, de esta manera, podría incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos.

#### **4.1. Análisis**

##### **4.1.1. Gestión del personal**

###### **a) Principios de la organización**

Se ha podido observar que no se aplican los principios de la organización, elementos necesarios para poder realizar una mejor gestión del personal dentro de la hospitalidad. Por tal motivo, se plantea la propuesta basada en estos principios en el Hotel Patio Andaluz:

###### **b) Principio de objetivo**

Los colaboradores no tienen claro cuál es el objetivo que tiene la empresa, dando como resultado que el personal realice sus funciones sin una orientación de cómo y hacia dónde deben llegar, el objetivo del hotel a seguir es: “Brindar, en diferentes lugares del país y del exterior, atención de calidad bajo un estándar y un concepto similar de servicio” (<http://www.hotelpatioandaluz.com/>).

###### **c) Principio de Especialización**

Varios de los colaboradores no realizan las funciones que se les han asignado. Los botones en varias ocasiones han tenido que hacer la función de personal de seguridad, en la que tiene que revisar los bolsos del personal para verificar que estos no se estén llevando insumos del hotel. La solución radica en: a) contratar personal especializado en seguridad y

b) nunca dejar la recepción sin recepcionistas; es decir, una de las dos colaboradoras puede retirarse, pero nunca las dos al mismo tiempo.

Como las áreas de Mantenimiento, Ama de Llaves y Lavandería pertenecen a un solo departamento, muchos de los colaboradores realizan diferentes actividades que no pertenecen a su función. La solución es formar dos departamentos: a) el de Mantenimiento y b) el de Ama de Llaves y Lavandería.

#### **d) Principio de Coordinación**

Al no contar con una comunicación directa, ha provocado que la coordinación no sea precisa al momento de prestar los servicios, haciendo que frecuentemente fallen los procesos. Al final esto se evidencia en la satisfacción que percibe el huésped.

La información que transmite el Departamento de Reservas a Recepción por medio del sistema no es clara, provocando como resultado malestar en los huéspedes, esto se puede evidenciar en algunos de los comentarios negativos con los que cuenta el hotel. La solución es que todos los colaboradores deben manejar un mismo mensaje, comunicarse constantemente y siempre tomar en cuenta que el control tiene que ser cíclico.

#### **e) Principio de Autoridad**

Los colaboradores no tienen muy claro quiénes son su inmediato superior, esto se puede ver claramente en los dos departamentos de Ama de Llaves y Recepción.

En recepción se puede observar que la persona a cargo es la Jefa de Recepción, pero otros colaboradores piensan que es el Auditor Nocturno. Por otro lado, en el caso del Ama de llaves sucede lo mismo, las camareras piensan que su superior es el Jefe de Mantenimiento y no la Ama de llaves.

#### **f) Principio de Responsabilidad**

Cuando los superiores no se encuentran en las instalaciones del hotel, los colaboradores no realizan su trabajo correctamente, encontrándose falencias y errores al momento que su

inmediato superior se ausenta. La responsabilidad debe estar relacionada con el control cíclico; es decir, que el inmediato superior debe asumirla.

#### **g) Principio de Definición**

El hotel debe definir por *escrito* todas las funciones de los cargos, tal es el caso de Reservas, recepcionista y camareras. En los Departamentos de Recepción y Ama de Llaves existen colaboradores que realizan actividades que se encuentran fuera de sus funciones.

#### **h) Principio de Correspondencia**

Los colaboradores realizan su trabajo correctamente solo cuando su superior está presente, esto quiere decir que la responsabilidad no es asumida por los subordinados ni por los superiores, provocando que no se respete la autoridad de los mandos altos y medios.

#### **i) Principio de amplitud y control**

Los jefes de los departamentos tienen demasiadas actividades que realizar además de la supervisión de los colaboradores que están a su cargo.

La jefa de recepción, que a más de supervisar a 10 de sus subordinados, realiza actividades como recepcionista.

El encargado de Ama de llaves, Mantenimiento y Lavandería tiene así mismo 10 colaboradores a su cargo, y muchas tareas que hacer ya que a más de cumplir con sus actividades como jefe de área es el encargo de mantenimiento y ama de llaves de toda la cadena hotelera CIALCOTEL S.A.

#### **j) Principio de Equilibrio**

La comunicación no es de forma directa, ni se la transmite de la forma precisa, provocando que las unidades entre sí no se apoyen y ni trabajen en conjunto para lograr el objetivo.

En las dos áreas, no todos los trabajadores realizan su trabajo de una forma correcta y a su debido tiempo, provocando errores o atrasos a los otros colaboradores.

### **k) Principio de Continuidad**

La empresa intenta aplicar este principio, pero le resulta muy difícil, puesto que existen colaboradores que no quieren cambiarse a las nuevas tendencias que se están dando actualmente; en el caso del Departamento de Recepción, la jefa ha implementado nuevos procesos, pero con respecto al Departamento de Ama de Llaves y Mantenimiento, el supervisor quiere quedarse con los mismos utensilios y procedimientos de siempre, dificultado el trabajo y haciendo que este no sea realizado correctamente.

#### **4.1.2. Procesos**

Los procesos no son centrados en el cliente, puesto que los colaboradores realizan sus actividades sin conocimiento alguno del por qué lo hacen. Además que los comentarios que realizan los huéspedes se repiten frecuentemente puesto que no han tomado acciones para corregirlas.

No existen parámetros de medición y control, la supervisión que realizan se basa en el comportamiento que los colaboradores tengan hacia los huéspedes. Un parámetro de medición pueden ser las encuestas, pero como no hay una correcta filtración de las mismas, la información es alterada a tal punto que no se puede valorar el servicio mediante estos medios.

Los procesos carecen en su mayoría de coherencia, ya que los colaboradores no se encuentran informados de dichos procesos, como consecuencia los colaboradores realizan su trabajo a su manera y a su tiempo, entorpeciendo el buen servicio. Carecen de mapas de procesos y sus respectivos flujogramas.

#### **4.2. Propuesta**

A partir de la información que se ha adquirido y las fallas que se ha encontrado, se realizó la propuesta, comenzando por la gestión y organización del Departamento de Recursos Humanos.

## 4.2.1. Gestión del recurso humano del Hotel Patio Andaluz

### 4.2.1.1. Organigrama

#### 4.2.1.1.1. Organigrama General

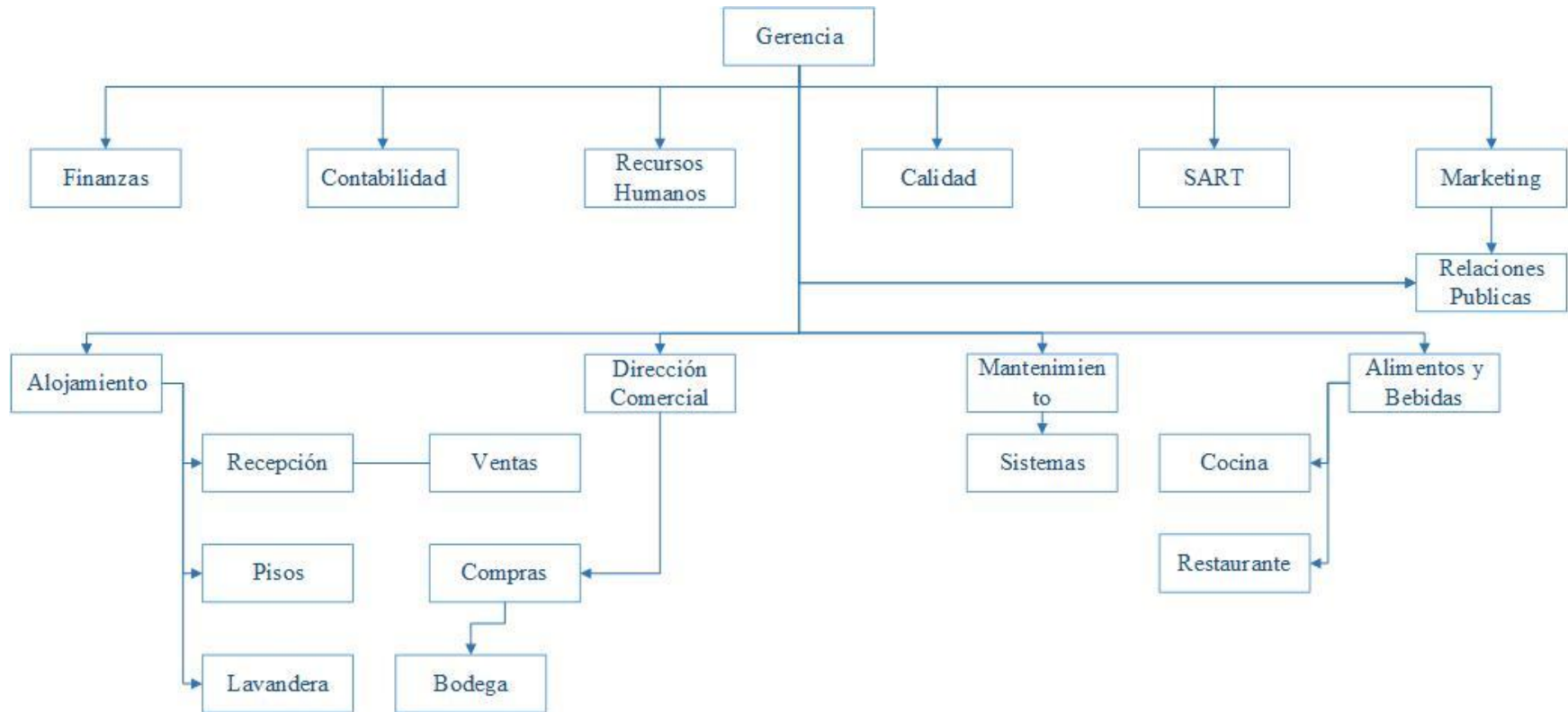


Imagen No. 28. Organigrama General.

#### 4.2.1.1.2. Organigrama Personal

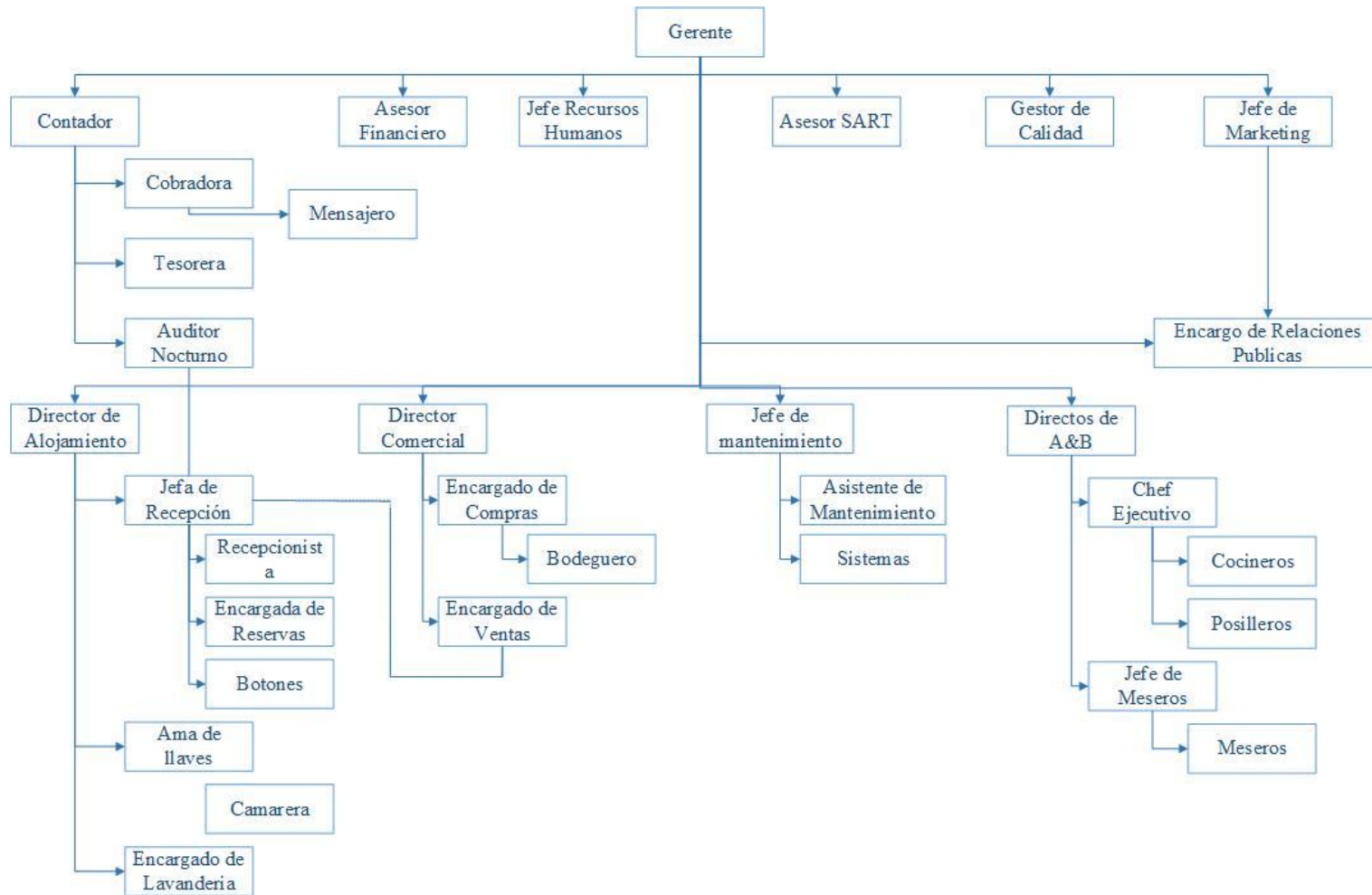


Imagen No. 29 Organigrama Departamental

#### 4.2.1.2. Proceso de reclutamiento de nuevo personal

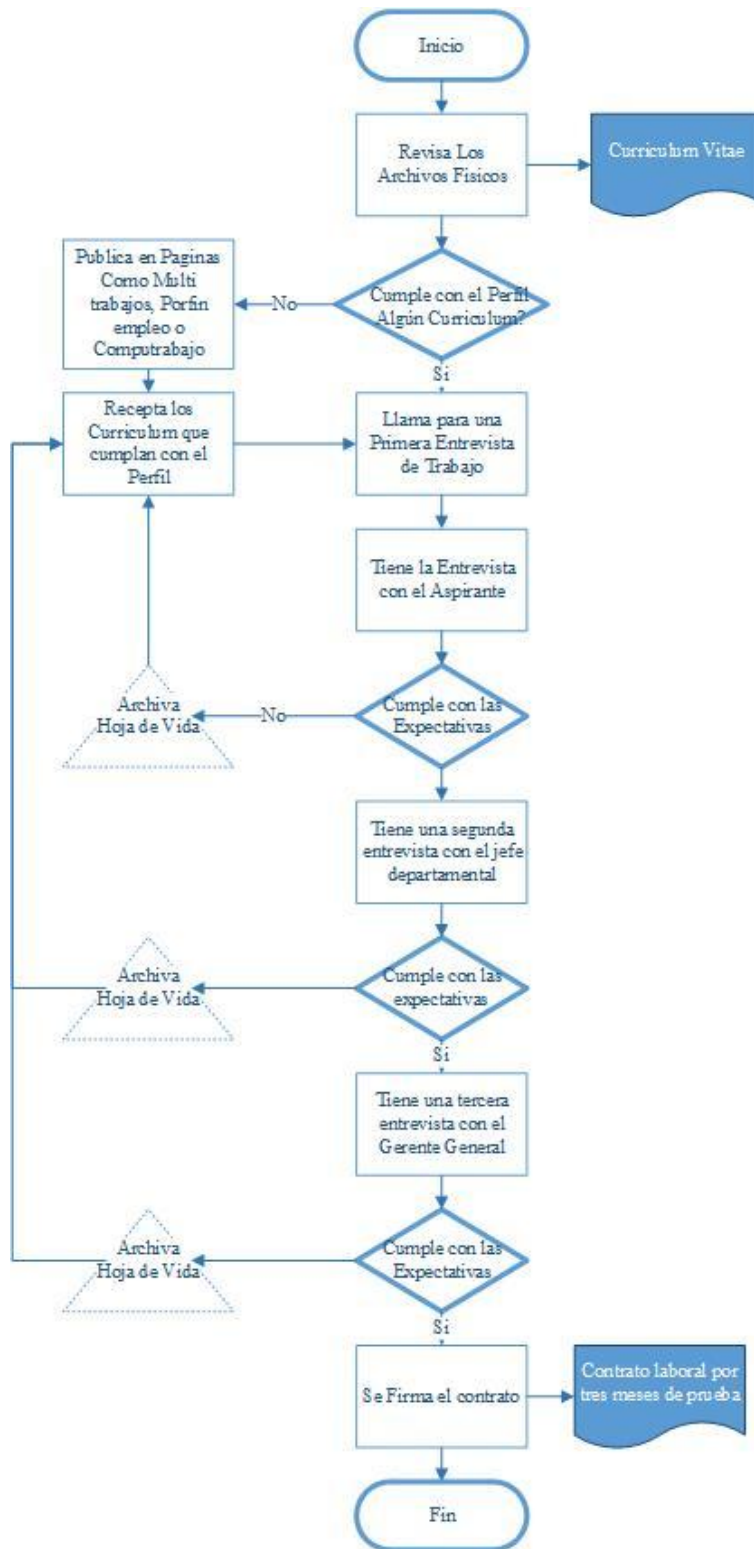


Imagen No. 30 Flujograma Selección del Personal

#### **4.2.1.3. Teoría Organizativa**

Para que se realice una mejor gestión del personal es necesario aplicar una teoría organizativa, por la cual se ha optado por la “Z”. Esta, según Mestres Soler, cuenta con cuatro apartados que son los siguientes:

##### **a) Planificación a largo plazo**

- a. Financiamiento hacia sus colaboradores
- b. Empleo durante toda su vida laboral
- c. Promoción y evaluación lenta

##### **b) Proceso de toma de decisiones**

- a. Decidir cosas importantes mediante un consenso

##### **c) Interés por el individuo**

- a. Como los colaboradores son personas que a más de tener necesidades económicas, también tienen necesidades sociales; por ende se debe respaldar al colaborador e interesarse por lo que este pueda necesitar

##### **d) Trabajo**

- a. Cumplir los objetivos mediante el trabajo en equipo
- b. Rotación del personal dentro del hotel y los diferentes establecimientos que pertenezcan a la cadena
- c. Capacitación y formación continua. Actualizarse permanentemente de las nuevas tendencias y prácticas que se están realizando

#### **4.2.2. Principios de la organización**

Es necesario la aplicación, según Mestres Soler, de estos principios para relacionar de manera concreta las causas con el efecto, formulando una tendencia que indique que los resultados se puedan esperar a través de un método determinado.

##### **a) Principio de Objetivo**

Es necesario adaptar los objetivos de la organización a los diferentes departamentos que cuenta el hotel, para que mediante el trabajo en equipo logren alcanzarlo.

#### **b) Principio de Especialización**

El colaborador no puede realizar funciones principales, complementarias o afines al puesto de trabajo que no le corresponda, puesto que se estaría dando paso a la polivalencia, evitando la especialización.

#### **c) Principio de Coordinación**

La comunicación entre los diferentes departamentos debe ser clara y precisa, informándose de las diferentes actividades que estos realicen, para que mediante el esfuerzo en conjunto logren alcanzar el objetivo que se han propuesto como hotel.

#### **d) Principio de Autoridad**

Todos los departamentos tienen que tener en claro quién es su inmediato superior y a quién deben responder. Las camareras a la Ama de llaves; las recepcionistas, la persona encargada de reservas y los botones a la Jefa de Recepción.

#### **e) Principio de Responsabilidad**

La responsabilidad no puede delegarse, por ende si el jefe del área respectiva se ausenta por cualquier motivo, los colaboradores tienen que realizar su trabajo correctamente, ya que su superior asume la responsabilidad por lo que su personal pueda llegar a hacer.

#### **f) Principio de Definición**

Cada uno de los puestos de trabajo deben estar escritos, recogiendo tanto los deberes, obligaciones, responsabilidades y autoridad que se le son asignadas.

#### **g) Principio de Correspondencia**

Es necesario que el jefe de mantenimiento se desvincule del Departamento de Ama de Llaves (y se cree otro departamento que es el de Mantenimiento) puesto que este además de cumplir con su trabajo, tiene otras responsabilidades que cumplir con la cadena CIALCO S.A.

#### **h) Principio de Amplitud de Control**

Se ha realizado el organigrama en base a este principio puesto que es necesario que un supervisor no cuente con más de seis personas a su cargo.

#### **i) Principio de Equilibrio**

Es necesario descentralizar la responsabilidad de las actividades del servicio en los mandos operativos, ya que así estos podrán realizarlos sin la necesidad de una supervisión constante.

#### **j) Principio de continuidad**

Ya llegó la hora de que la organización actualice y adapte a las nuevas tendencias y prácticas que se están dando en el mercado, para que pueda crecer y no estancarse con el tiempo.

### **4.2.3. Perfil de los Colaboradores**

Todos los colaboradores que pertenecen a la Dirección de Alojamiento deben cumplir con las siguientes actitudes y aptitudes para poder ocupar el puesto de trabajo que se le asignará en el departamento correspondiente.

#### **4.2.3.1. Actitudes y Aptitudes**

**Actitudes:** Orientación hacia el cliente puesto que debe siempre buscar la perfección en el servicio. Eficacia en la gestión logrando resultados positivos en el aspecto económico como en la consecución de un buen ambiente de trabajo. Organización, amabilidad, discreción, iniciativa, empatía, aprecio a la pluralidad cultural, decisión, escucha y sobre todo responsabilidad (Ministerio de Educacion y Ciencia, 1996: 22).

**Aptitudes:** Memoria auditiva, rapidez de reflejos, comprensión verbal, concentración, fluidez verbal, destreza manual, capacidad de análisis y síntesis, intuición, proactividad, capacidad de improvisación, resistencia física y razonamiento numérico (Ministerio de Educacion y Ciencia, 1996: 23).

#### 4.2.3.2. Preparación Profesional

##### Director de Alojamiento

- **Estudios:** Estudios superiores universitarios en Administración Hotelera
- **Conocimientos:** Dominio de idiomas (inglés) y Microsoft Office
- **Experiencia laboral:** Posición de ama de llaves, recepción y supervisor de área

##### Recepcionista

- **Estudios:** Estudios superiores universitarios en Hotelería o Turismo
- **Conocimientos:** Dominio de idioma (inglés), Microsoft Office, atractivos turísticos de la ciudad y sus alrededores y fluidez verbal
- **Experiencia laboral:** Atención al cliente

##### Reservas

- **Estudios:** Estudios superiores universitarios en Hotelería o Turismo
- **Conocimientos:** Dominio del idioma (inglés), fluidez verbal y Microsoft Office
- **Experiencia laboral:** Atención al cliente

##### Botones

- **Estudios:** Estudios superiores técnicos en Hotelería o Turismo
- **Conocimientos:** Dominio del idioma (inglés), fluidez verbal y atractivos turísticos de la ciudad y sus alrededores
- **Experiencia laboral:** Atención al cliente

##### Ama de Llaves

- **Estudios:** Estudios superiores universitarios en Hotelería
- **Conocimientos:** Dominio de idioma (inglés) y Microsoft Office
- **Experiencia laboral:** Atención al cliente y limpieza de habitaciones, áreas públicas y lavandería

### **Camarera/Áreas Públicas**

- **Estudios:** Estudios superiores técnico en Hotelería
- **Conocimientos:** 50% idioma (inglés)
- **Experiencia laboral:** Atención al cliente

### **Lavandería**

- **Estudios:** Estudios superiores técnico en Hotelería
- **Conocimientos:** 50% idioma (inglés)
- **Experiencia laboral:** Experiencia en lavandería

#### **4.2.3.3. Competencias**

### **Dirección de Alojamiento**

- Fijar los objetivos y desarrollar planes a largo plazo (objetivos estratégicos)
- Definir las políticas a seguir por la empresa, tanto de recursos humanos como financieras de gestión
- Conocer bien a los mandos intermedios con el fin de seleccionar a la persona más idónea para los cometidos de mayor responsabilidad
- Valorar el funcionamiento y rendimiento de los distintos departamentos tratando con los mandos intermedios los diferentes problemas y las soluciones apropiadas (Balanzá, 2000: 67).

### **Jefe de Recepción y Ama de llaves**

- Desarrollar planes a mediano plazo, siguiendo la planificación a largo plazo que haya fijado la alta dirección
- Coordinar las actividades entre los distintos departamentos
- Establecer normas departamentales en coordinación con las políticas de la empresa
- Liderar equipos de trabajo, revisando periódicamente los informes correspondientes a su departamento (Balanzá, 2000: 67)

## Reservas

- Gestionar las peticiones de reserva de todas las fuentes de clientes disponibles
- Controlar la venta de habitaciones, ocupándolas conforme sea conveniente para el hotel -asignarlas por pisos, para reducir costos en energía eléctrica- (Navarro, 2010: 7)
- Facilitar fundamentalmente la siguiente información:
  - Particulares
    - Listado de reservas del día, anuladas, confirmadas, previsión de llegadas y salidas
  - Grupos y Contingentes
    - Listado de llegada y salida de contingentes y/o grupos, reservas anuladas de ambos y *rooming-list*<sup>10</sup>
  - Información diversa
    - *Booking Position*,<sup>11</sup> ocupación y control de cupos, *Advanced Booking Position*<sup>12</sup>/Agencias, listado del *overbooking*<sup>13</sup>
- Favorecer la coordinación interdepartamental mediante la emisión de información clasificada por departamentos operacionales (Mestres Soler, 1999: 59-60)

## Recepción

- Asignación de habitaciones
- Atender entrada y salida de los huéspedes
- Alquiler de habitaciones *Walk-In*
- Coordinación interdepartamental
- Facturación
  - Apertura de facturas
  - Cargo de servicios a la cuenta del cliente
  - Cálculo de descuentos

---

<sup>10</sup> *Rooming-List*: Lista de huéspedes que contiene sus necesidades concretas (Diccionario de Turismo, 2015).

<sup>11</sup> *Booking Position*: Estado de la reserva del día (Ideas Propias, 2006: 81).

<sup>12</sup> *Advanced Booking Position*: Progreso de los estados de la reserva del día.

<sup>13</sup> *Overbooking*: Mayor número de reservas que habitaciones disponibles (Ideas Propias, 2006: 81).

- Caja
  - o Cobro de Facutras
  - o Liquidación de cobro de facturas
- Recibir llamas telefónicas internas y externas y dirigir las conforme corresponda (Navarro Urena, 2009: 9)

### **Conserjería**

- Entrada y salida del equipaje (esta debe realizarse por un camino diferente por el que pasan los clientes)
- Control de llaves
- Control *Hall* de entrada
- Consigna<sup>14</sup>
- Control de correspondencia
- Información interna y externa
- Verificar el estado de la habitación al momento de realizarse el *check out*

### **Camarera**

- Limpieza de habitaciones
- Conservación de las habitaciones (Vertice, 2006: 9)

### **Aras Públicas**

- Limpieza de las áreas públicas del hotel
- Conservación de las áreas públicas

### **Lavandería**

- Recepción de la ropa de cama, toallas, uniformes del personal, mantelería y ropa de los huéspedes

---

<sup>14</sup> *Consigna*: Es un cuarto en el que se depositan los enseres de los huéspedes (Navarro Urena, 2009: 214).

- Lavado de la ropa de cama, toallas, uniformes del personal, mantelería y ropa de los huéspedes.

#### **4.2.4. Maquinaria, utensilios y productos para que realicen el servicio**

El Departamento de Recepción utiliza para realizar su trabajo el software PRACTISIS, el cual es la columna vertebral de la organización.

A los conserjes no se les puede suministrar los carros transportadores de maletas debido a las instalaciones del establecimiento, ya que estos no se pueden adaptar a la estructura arquitectónica del mismo.

Por el contrario el Departamento de la Gobernanta necesita una actualización de la maquinaria, productos de limpieza y utensilios, ya que los suyos actualmente se encuentran deteriorados.

##### **4.2.4.1. Maquinaria**

Maquinaria para la limpieza de las habitaciones

- Aspiradora con filtro de agua

Maquinaria para el lavado de la ropa

- Lavadora
- Secadora

##### **4.2.4.2. Utensilios**

Utensilios para la limpieza de las habitaciones

- Carrito de camarera
- Trapeador

Utensilios para la limpieza de áreas públicas

- Carrito Trapeador

- Trapeador

Utensilios para lavandería

- Estante metálico para ropa sucia

Utensilios para los *amenities*

- Dispensadores de jabón para ducha, shampoo y jabón líquido para lavabo

#### **4.2.4.3. Productos**

Productos de limpieza

- Productos especiales para la limpieza de pisos de madera
- Desengrasante para baños

Productos para los *amenities*

- Jabón líquido

#### **4.2.5. Procesos**

##### **4.2.5.1. Procesos de Recepcion y Botones**

## Check In Grupal

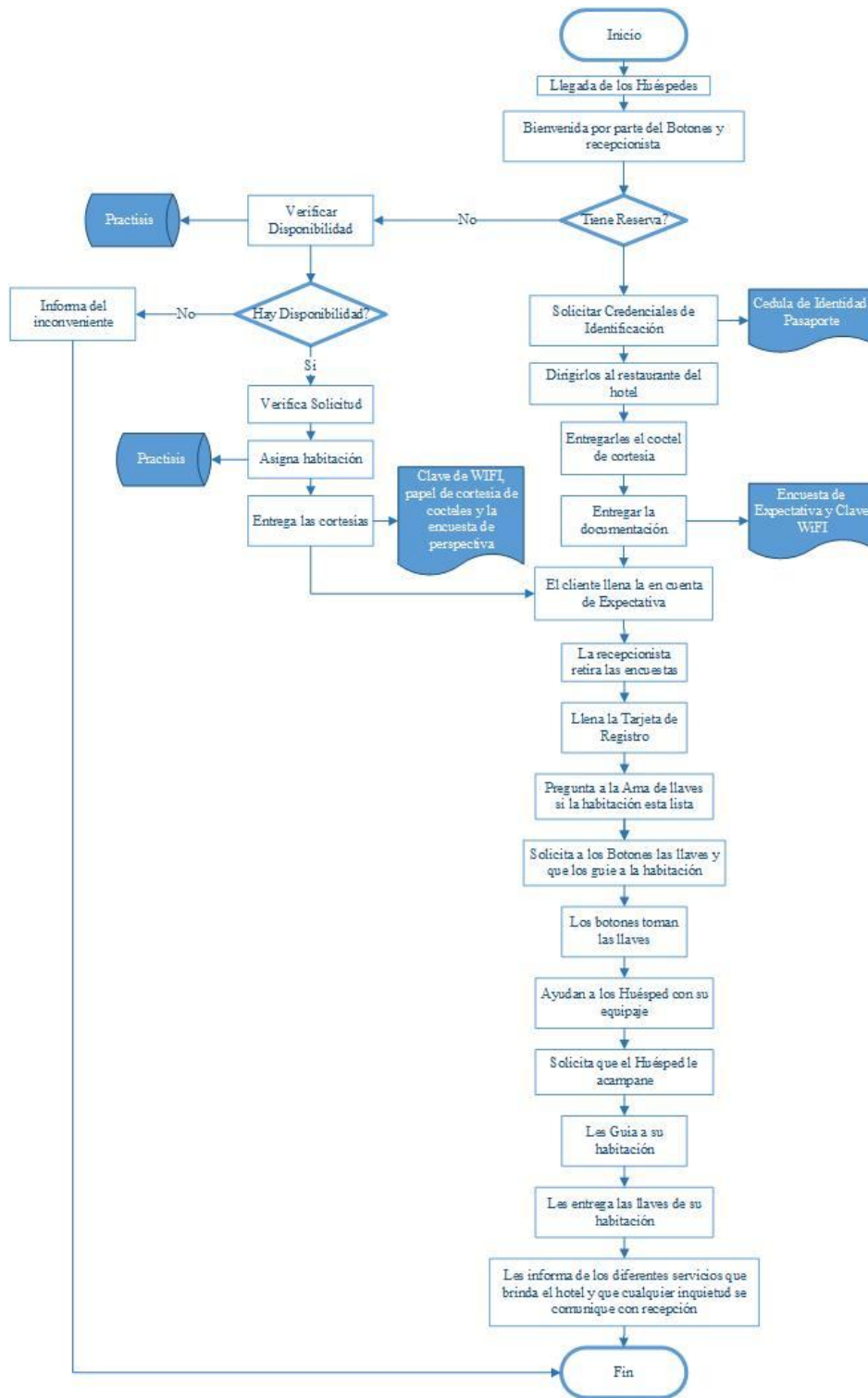


Imagen No. 31. Check In Grupal

## Check In Individual

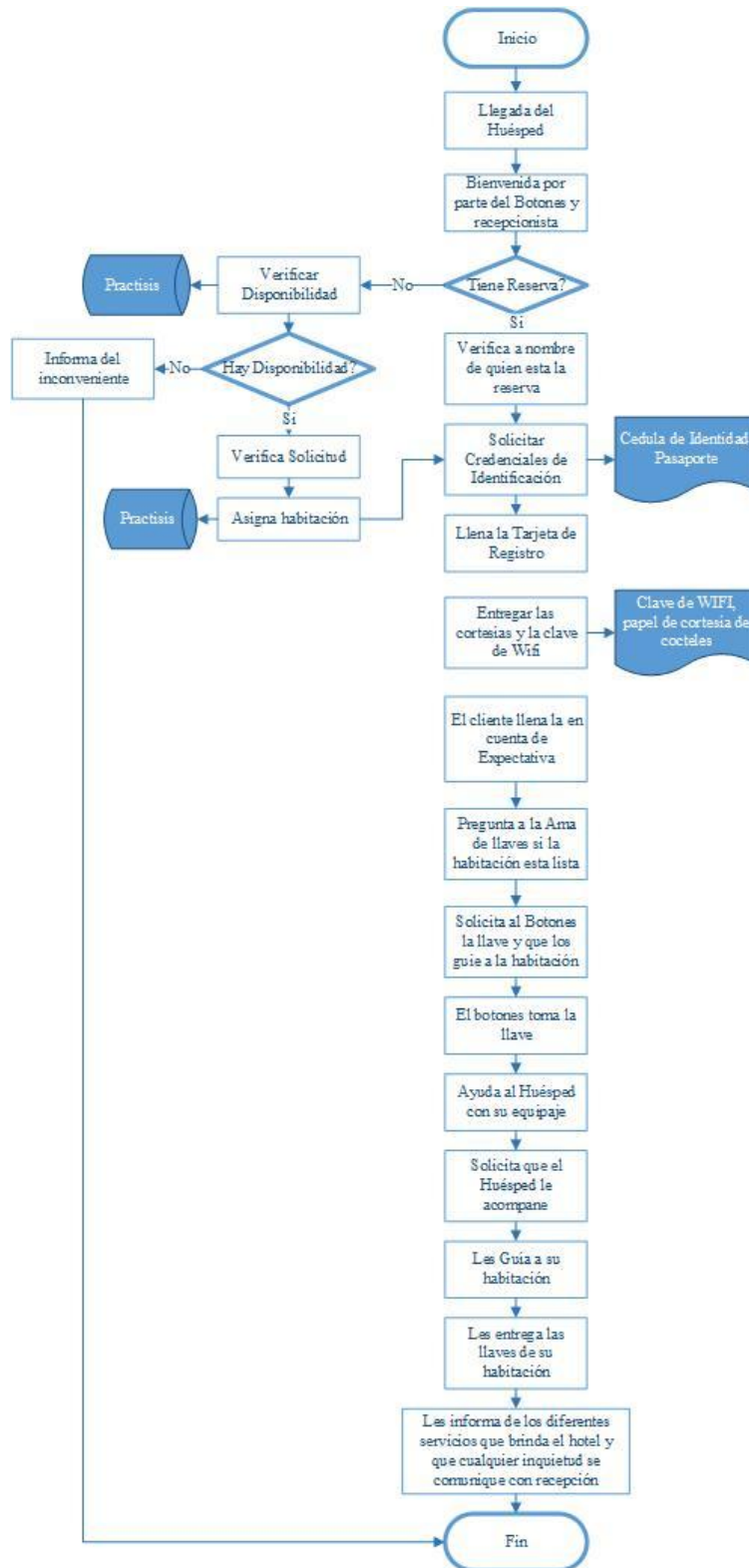


Imagen No. 32. Check In Individual

## Check Out

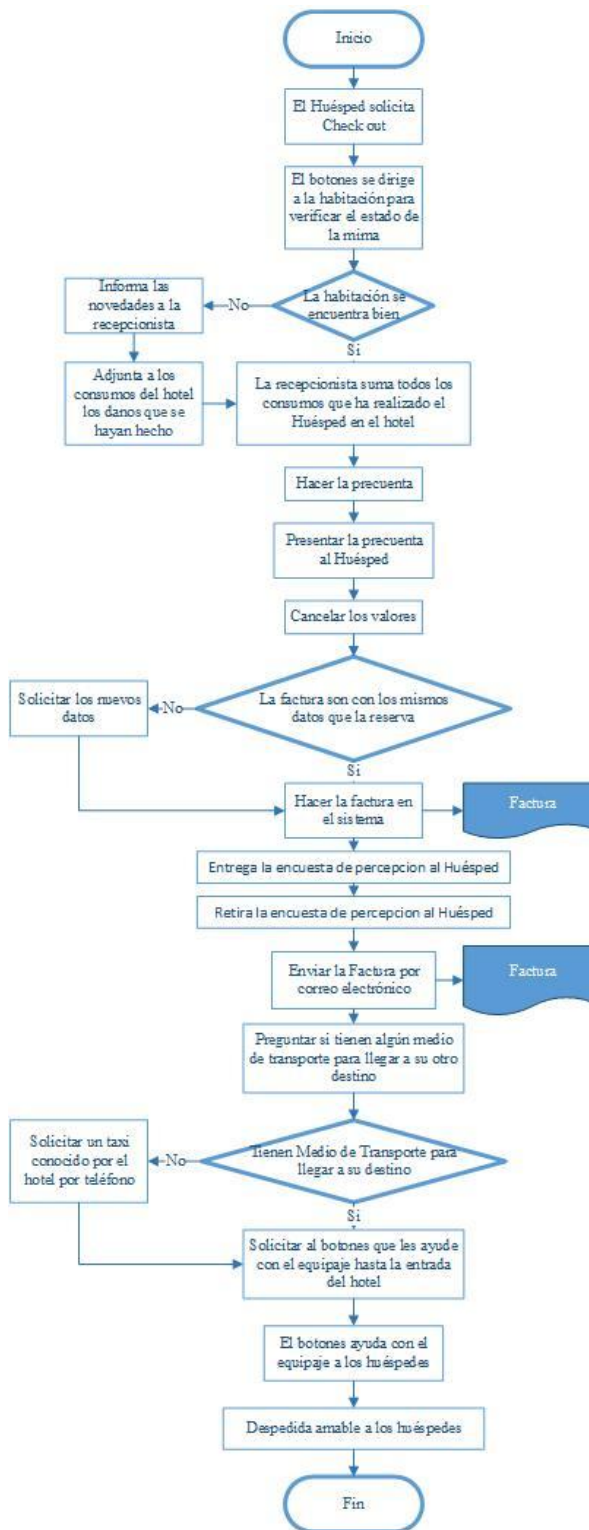


Imagen No 33. Check Out

## Llamadas

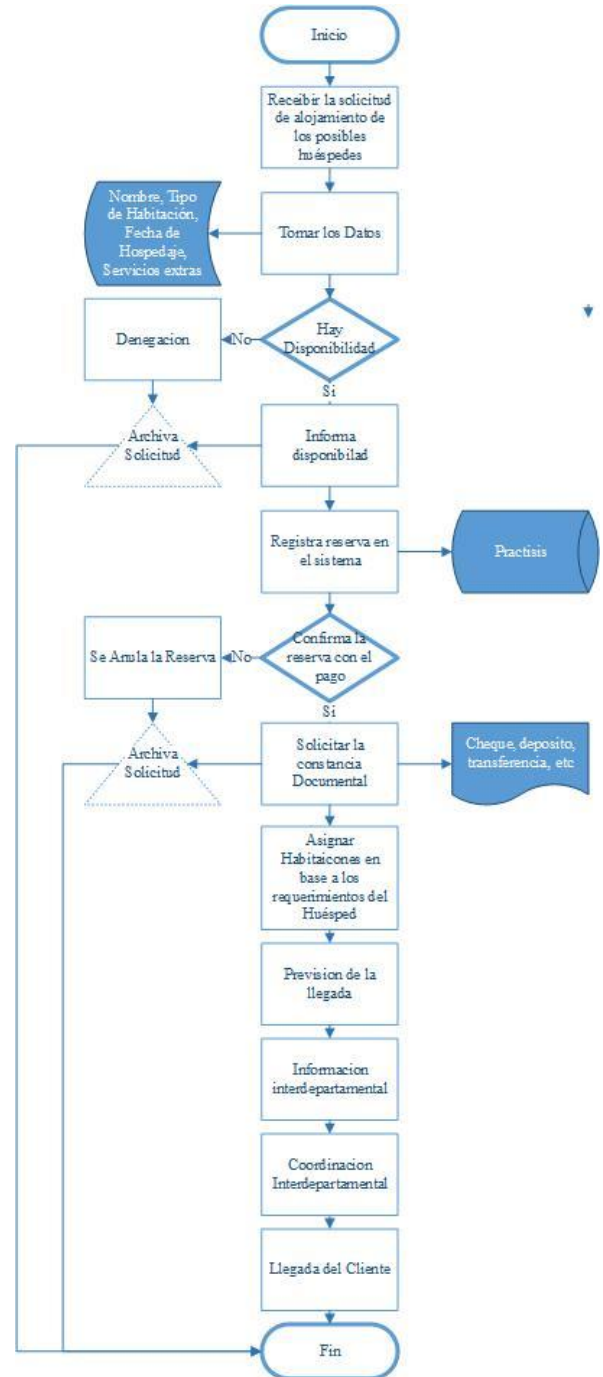


Imagen No. 34 . Llamadas

## Cambio de habitación

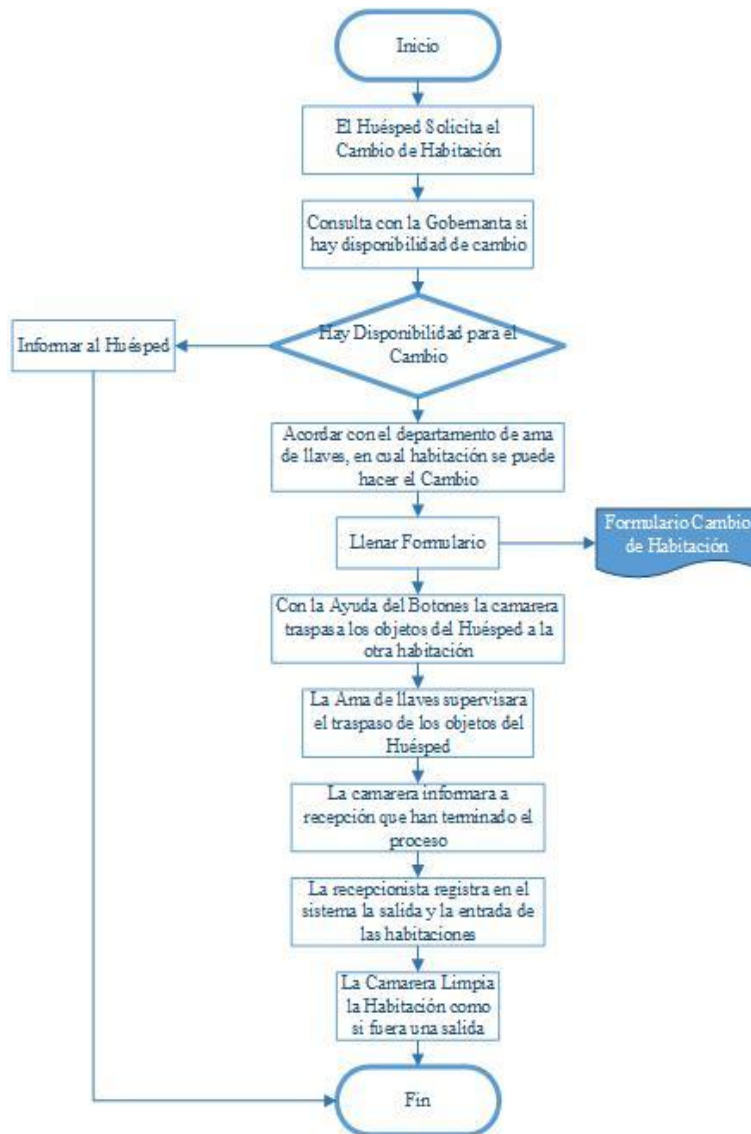


Imagen No. 35. Cambio de Habitación

Navarro, Manual de Regiduría de Pisos, 2010: 17

## Guía de movilización

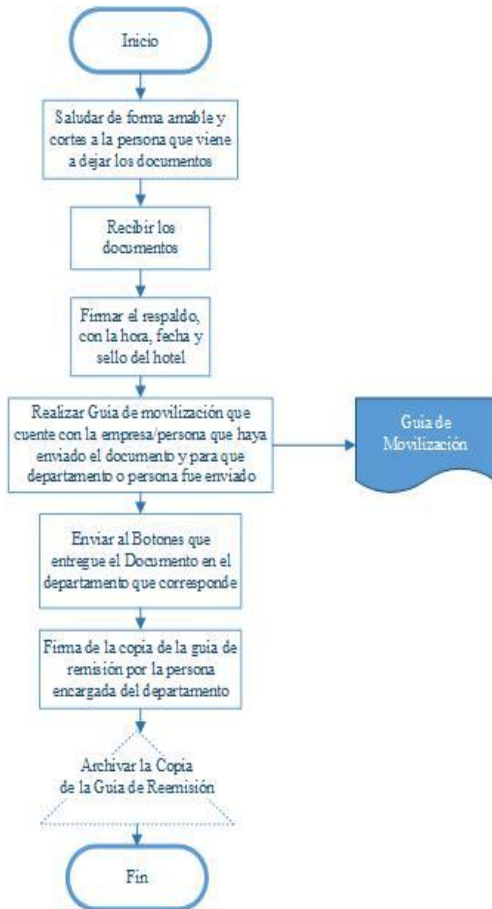


Imagen No. 36 Guia de Movilizacion

## Pre cuenta



Imagen No. 37 Precuenta

## Recibir llamadas

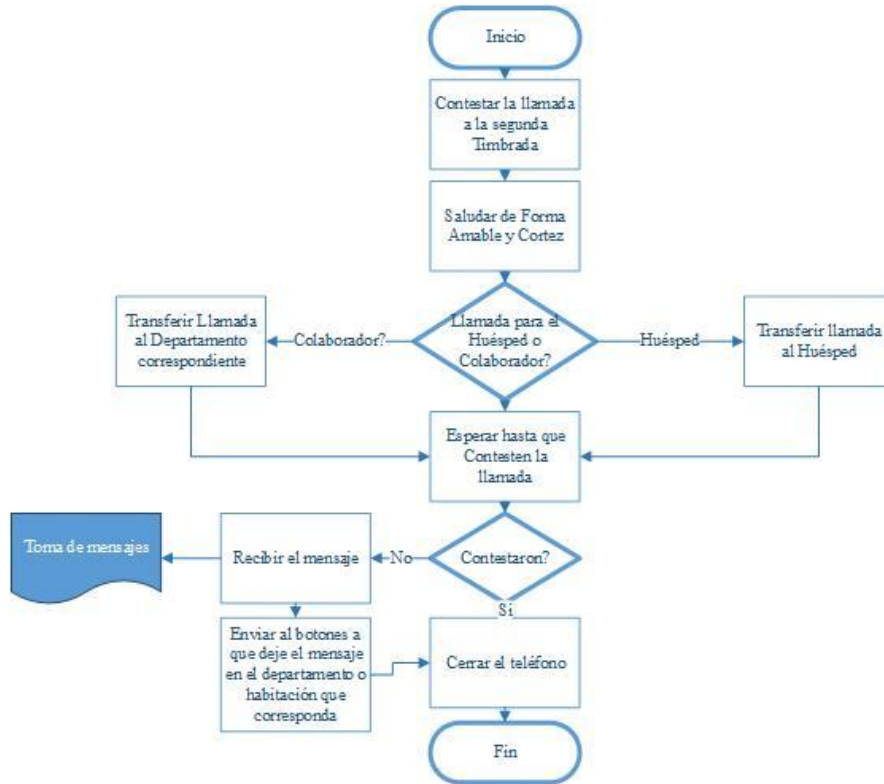


Imagen No. 38 Recibir Llamadas

## Arqueo de llaves para Botones



Imagen No. 39 Arqueo de llaves Botones



## Wake Up

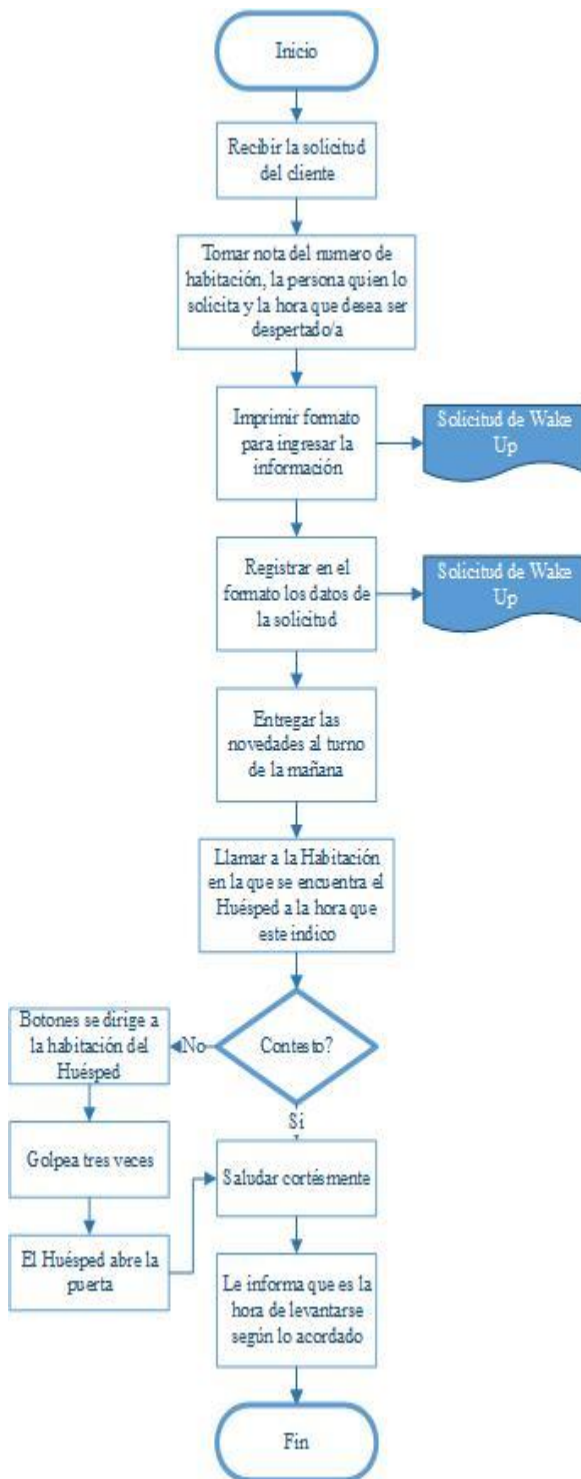


Imagen No. 40 Wake Up Call

## Taxi

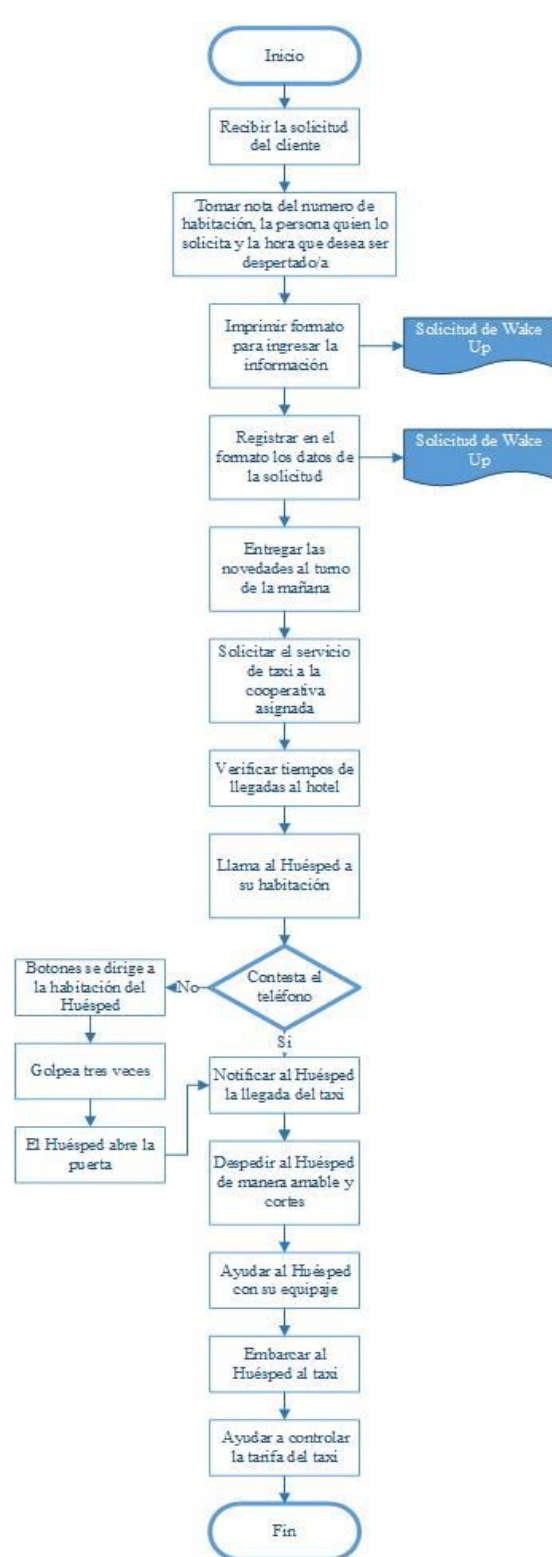


Imagen No. 41 Taxi

#### 4.2.5.2. Procesos de Pisos

### Limpeza de habitaciones, salida

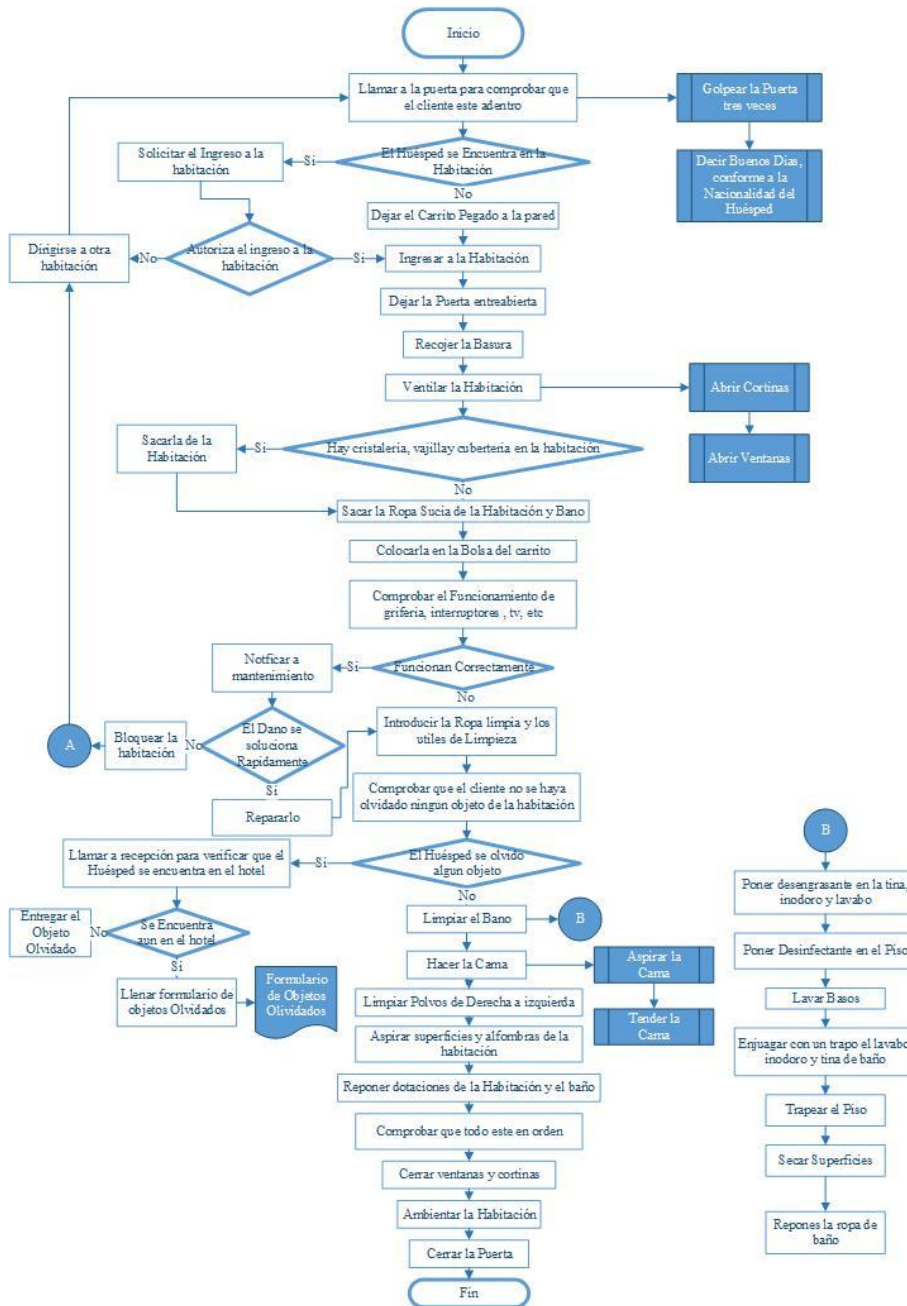


Imagen No. 42 Limpieza Habitación Salida

Navarro, Manual de Regiduría de Pisos, 2010: 47-48.

## Limpeza de habitaciones ocupadas

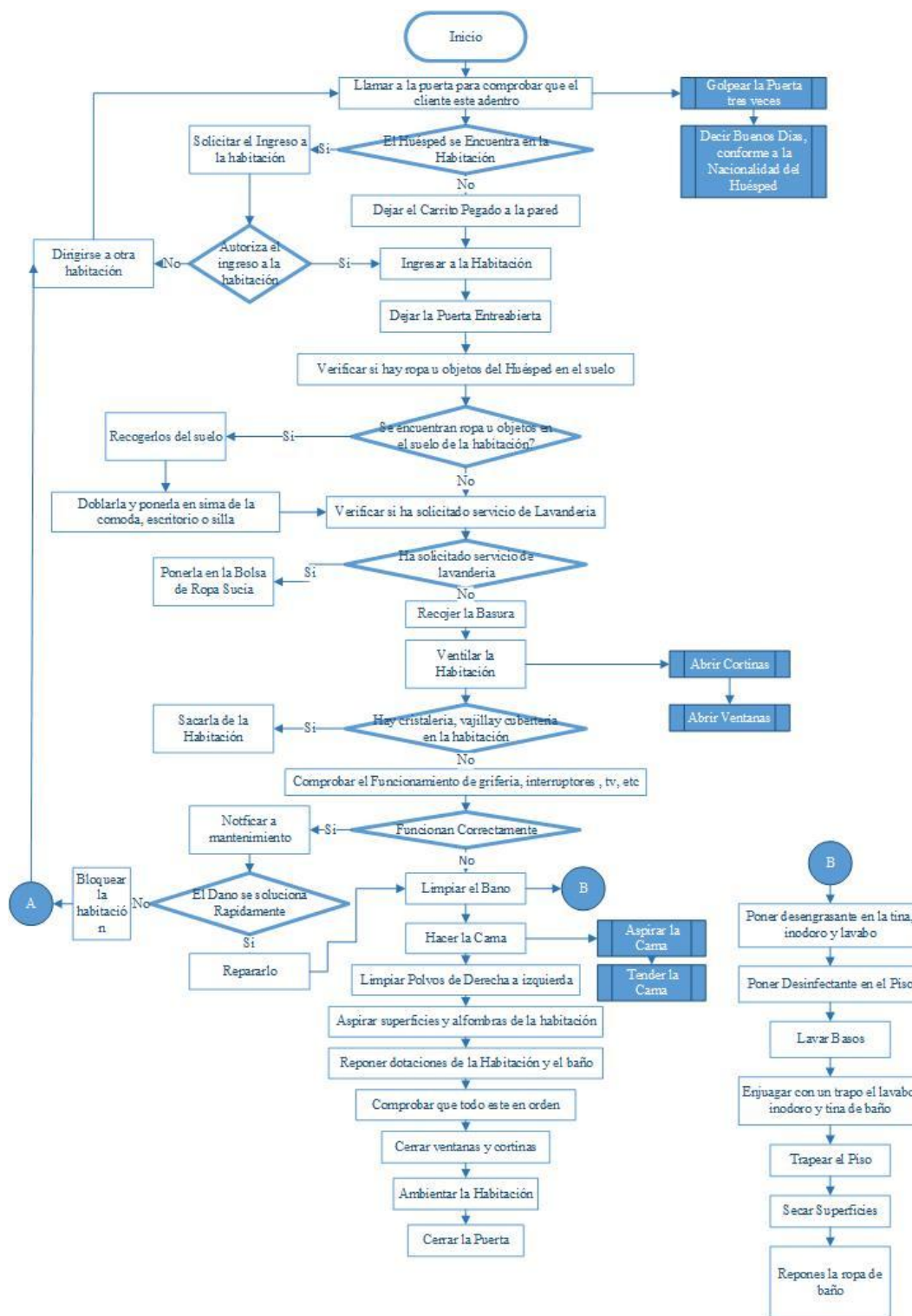


Imagen No. 43 Limpieza Ocupacion  
 Navarro, Manual de Regiduria de Pisos, 2010: 45-46.

## Limpeza de áreas públicas

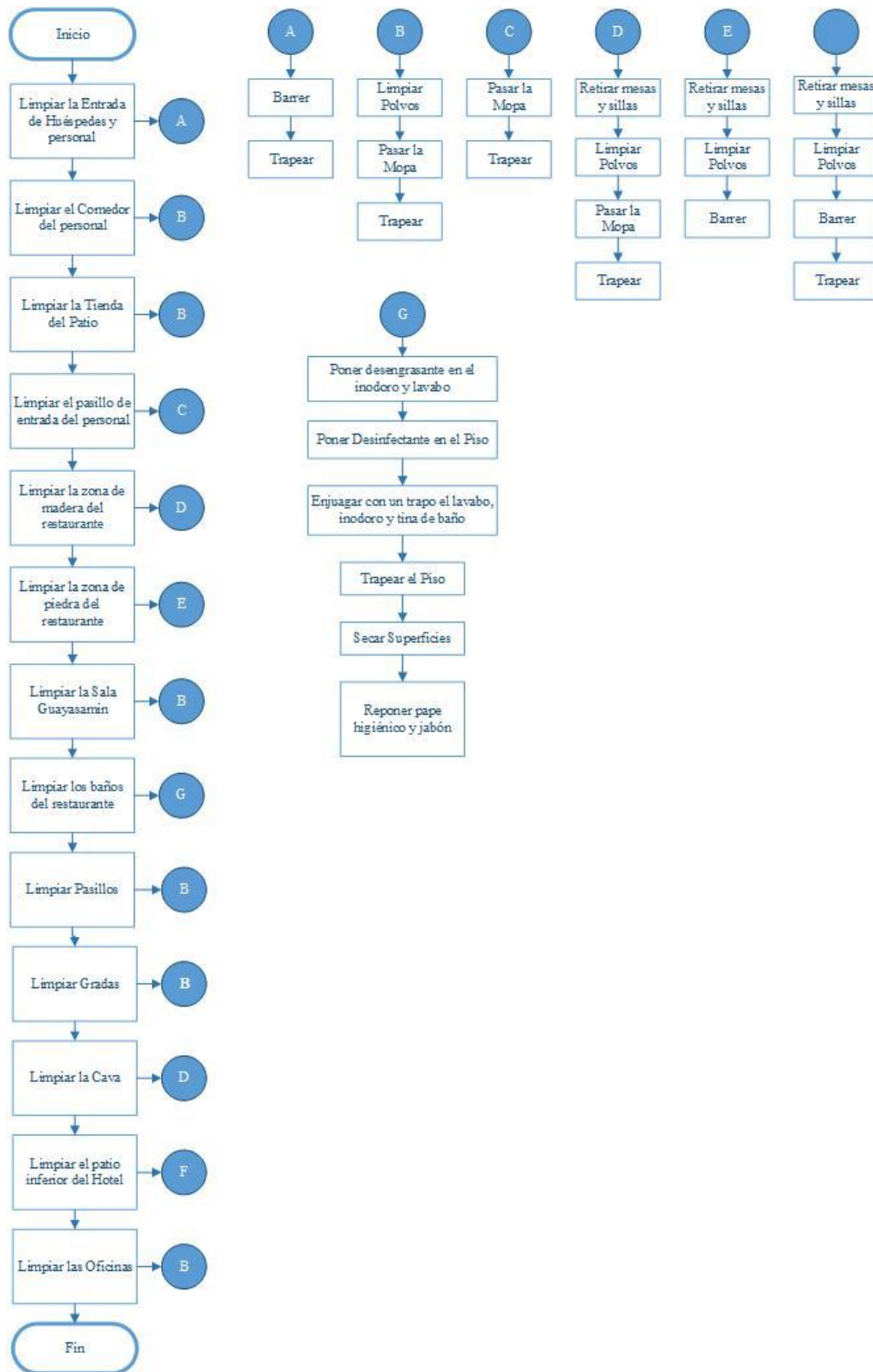


Imagen No. 44 Limpieza de Areas Publicas

## Bloqueo de habitación

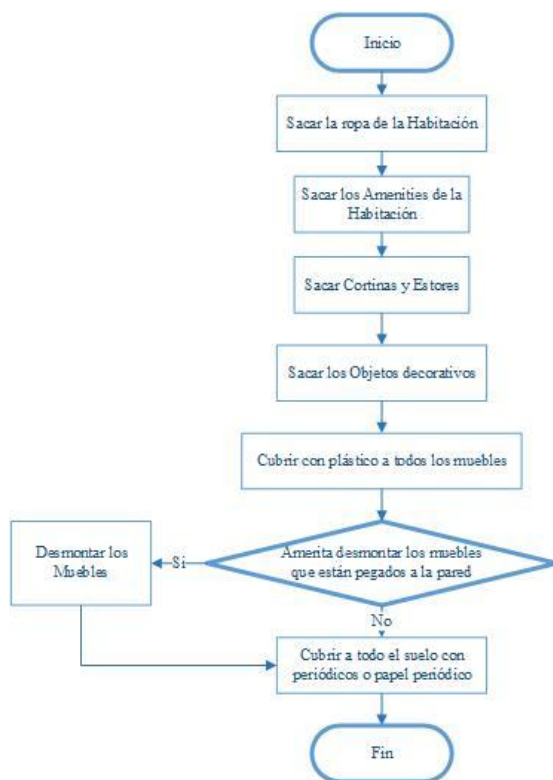


Imagen No. 44 Bloqueo de Habitación.

Alarcón, et al., 2006: 165.

### 4.2.6. Encuestas

#### 4.2.6.1. Encuestas de Expectativa

Las encuestas de expectativa están basadas con preguntas abiertas, pues se quiere conocer cuáles son los diferentes requerimientos que desea el huésped del establecimiento:

Servicio	
¿Cuánto Tiempo el personal debe tomar para prestarle el servicio?	
¿Cómo el personal de hotel estaría más dispuesto a ofrecer el servicio?	
¿Cómo el personal puede garantizar el servicio que le están prestando?	
¿Cuáles son las actitudes que debe tener el personal de servicio?	
Limpieza	
¿Qué es lo que espera usted acerca de la limpieza de las habitaciones?	
¿Qué es lo que espera usted acerca de la limpieza de las instalaciones?	

Instalaciones	
¿Cuál es el ambiente que le gustaría a usted?	
¿Cuál es la decoración que le gustaría a usted?	
¿Qué equipos electrónicos le gustaría que cuente la instalación?	
¿Qué tipo de comida le gustaría tener en el restaurante del hotel?	

#### 4.2.6.2. Encuesta de Percepción

Servicio	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Eficiencia				
Disponibilidad				
Actitud				
Interés				
<b>Limpieza</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
Habitación				
Baño				
Objetos decorativos				
Áreas Publicas				
<b>Instalaciones</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
Ventilación				
Ruido				
Iluminación				
Olor				
Presión del Agua				
<b>Decoración</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
Habitación				
Áreas Publicas				
<b>Confort</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
Cama				
Muebles				
Sabanas				
Almohadas				
<b>Utilidades de la habitación</b>	<b>Si</b>	<b>A veces</b>	<b>No</b>	<b>¿Porque?</b>
¿Pudo Dormir?				
¿Pudo Relajarse?				
¿Pudo Trabajar?				
¿Pudo Comunicarse				
¿Pudo Entreterse?				
¿Pudo Asearse?				
¿Pudo Guardar Ropa y Complementos?				

#### 4.2.7. Inversión

Se ha solicitado una cotización de maquinarias y utensilios hoteleros a tres empresas, pero se ha escogido a EQUINDECA, debido a que posee todos los objetos requeridos para esta re-ingeniería. Cabe mencionar que los costos que se presentan a continuación no incluyen el IVA y el transporte:

Ítem	Valor	Cantidad	Total
Aspiradora a base de filtro de agua	1500	5	7500
Lavadora de ropa 30 lb	11229	1	11229
Secadora a gas 30,7 lb	5560	1	5560
Carro para camarera	850,17	5	4250,85
Carro trapeador	96,89	2	193,78
Estante metálico nylon para ropa sucia	233,39	1	233,39
Dispensador de jabón	13,89	128	1777,92
Trapeador	2,7	6	16,2
<b>Total</b>			<b>30761,14</b>

<b>8a Importaciones</b>			
Ítem	Valor	Cantidad	Total
Aspiradora a base de Filtro de Agua	1678	4	6712
Lavadora de Ropa 30 Lbrs	9536,41	1	9536,41
Secadora a Gas 30,7 Lbrs	7126,23	1	7126,23
<b>Total</b>			<b>23374,64</b>

<b>Comercial Dávila</b>			
Ítem	Valor	Cantidad	Total
Lavadora de Ropa 30 Lbrs	8240	1	8240
Secadora a Gas 30,7 Lbrs	9900	1	9900
Carro trapeador	84,73	1	84,73
<b>Total</b>			<b>18224,73</b>

## **Nota Aclaratoria**

Cabe mencionar que en Capítulo III se ha adjuntado los resultados de la metodología utilizada para adquirir la información que se ha utilizado para realizar el análisis y a su vez la Propuesta, que la misma se encuentra en el Capítulo IV, específicamente en el punto 4.2.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

- Se puede concluir que la gestión que se está realizando actualmente en el establecimiento ha provocado una desmotivación en los trabajadores, influenciando directamente en el servicio que se está brindando.
- El hecho de que el hotel no cuente con un plan de carrera para sus colaboradores es una de las razones por las cuales existe una alta rotación del personal.
- Otra de las consecuencias de que el hotel no cuente con un plan de carrera, es que los trabajadores no tienen una motivación para superarse.
- Las encuestas que se han entregado, más los comentarios de sitios web no son fuentes valederas para dar una apreciación del servicio, puesto que son manipuladas por el personal del hotel.
- El nivel académico con el que cuentan la mayoría de los colaboradores del hotel, no son los adecuados para que puedan desempeñar el trabajo, ya que carecen de los conocimientos básicos para poder hacerlo.
- No cuentan con un manual de procedimientos, esto es un factor crítico, ya que los colaboradores no tienen una base en la cual respaldarse para proceder a realizar los diferentes procedimientos que involucran el servicio.
- No se ha prestado atención a los procesos que ha implementado el supervisor de cada área, porque las personas que están a su cargo las realizan de diferente forma a la que se les ha sido impartida.
- Los diferentes procedimientos no han sido realizados a conciencia (o por desconocimiento), ya que los colaboradores realizan su trabajo a su criterio y sin seguir parámetros hoteleros.

## Recomendaciones

- Se recomienda rotar al personal por cada una de las diferentes áreas y establecimientos hoteleros de la cadena, para que puedan adquirir nuevas destrezas y conocimientos.
- Se recomienda innovar frecuentemente, ya que el mercado día a día presenta nuevas exigencias.
- Se recomienda que el personal cuente con al menos un idioma, porque el target con el que cuenta el hotel son en su mayoría extranjeros.
- Se sugiere capacitar frecuentemente al personal en áreas relacionadas al servicio, para que estos cuenten con una inclinación a buscar la satisfacción de los clientes y huéspedes que se hospeden en el hotel.
- Es necesario realizar un cambio parcial de personal, ya que algunos de los colaboradores no tienen una inclinación al servicio.
- Se recomienda implementar un software para realizar las encuestas de expectativa y perspectiva mediante dispositivos móviles, al momento de realizar el *check in* y *check out*.
- Por último, se recomienda tomar en cuenta la presente propuesta, ya que esta se ha realizado de acuerdo a la situación actual en la que se encuentra el establecimiento.

## **Bibliografía**

### **Fuentes Físicas**

- Acosta, J. A., Fernandez, N., & Mollon, M. (2002). *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hosteleria*. Pearson Education.
- Alarcon Gonzalez, J. A. (1988). *Reingeniería de Procesos*. España: FC Editorial.
- Alarcon, J. (1998). *Reingeniería de Procesos Empresariales*. Madrid: Fundacion Confemetal.
- Alonso Munguia, E., & Ocegueda Mendoza, V. (2006). *Teoria de las Organizaciones*. Jalisco, Mexico: Umbral.
- Balanzá, I. M. (2000). *Organizacion y Control del Alojamiento*. Madrid: International Thomson Editores Spain Paraninfo S.A.
- Chang, R. (1996). *Mejora Continua de Procesos*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Dessler, G. (2001). *Administracion del Personal*. Mexico: Pearson Education.
- Gonzales, L., & Talón, P. (2003). *Direccion Hotelera, Operaciones y Procesos*. Madrid: EDITORIAL SINTESIS S.A.
- Hamer, M., & Champy, J. (2005). *Reingeniería*. Colombia: Norma.
- Herrera, S. (21 de 10 de 2014). Encargada del Departamento de Recursos Humanos del Hotel Patio Andaluz. (M. Jaramillo, Entrevistador)
- Ideas Propias. Editorial. (2006). *Promoción y venta de servicios turisticos*. Espana: Ideas Propias. Editorial.
- Izquierdo Palon, F. J. (2009). *Circuitos de Calidad: Teoria y Practica*. España: Marcombo.
- Lopez, C. (2009). *La Teoria "Z" de William Ouchi*. Argentina: El Cid Editor.
- Mendoza Aquino, J. A. (2009). *Medicion de la Calidad del Servicio*. Argentina: El Cid Editor.
- Mestres Soler, J. R. (1999). *Tecnicas de Gestion y Direccion Hotelera*. Barcelona : Gestion 2000.
- Ministerio de Educacion y Ciencia. (1994). *Hosteleria y Turismo*. Madrid: Grefol S.A.
- Ministerio de Educacion y Ciencia. (1996). Perfil profesional del Tecnico Superior en Alojamiento. En M. d. Ciencia, *Alojamiento* (págs. 22, 23). Madrid: ENCO S.L.
- Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la Gestión de Caliad*. Madrid: Delta.
- Morán, G., & Alvarado, D. (2013). *Metodos de Investigacion*. Mexico: Pearson Education S.A.
- Navarro, A. (2010). *Recepcion hotelera y Atencion al Cliente*. Madrid: Paraninfo.
- Navarro Urena, A. (2009). *Recepcion Hotelera y Atencion al Cliente*. Madrid: PARANINFO.
- Navarro Urena, A. (2010). *Recepcion y Reservas*. Madrid: PARANINFO.
- Pereyra, S. (2006). *Informatica Hotelera*. Buenos Aires: DUNKEN.
- Publicaciones Vertice. (2009). *Aprovisionamiento y Organizacion del Office en Alojamientos*. Madrid: Editorial Vertice.
- Publicaciones Vertice. (2009). *La gobernanta*. Madrid : Editorial Vertice.

PUBLICACIONES VERTICE S.L. (2008). *GESTION DE HOTELES*. España: Esitoria Vertice.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*, España: Espasa Calpe.

Rodriguez Rodriguez, G., & Martinez Roget, F. (2009). *Nuevos Retos para el Turismo*. La Coruna: NETBIBLO S.L.

Vertice. (2006). *Gobernanta*. Madrid: Editorial Vertice.

### **Fuentes Virtuales**

Booking. (08 de 03 de 2015). *Booking*. Obtenido de [www.booking.com: http://www.booking.com/hotel/ec/patio-andaluz.es.html?aid=376374;label=esrow-2FiYWypIcmHTsm7u4nIXBwS38711098846%3Apl%3Aata%3Ap1%3Ap2607.000%3Aac%3Aap1t1%3Aneg;sid=7b03dac67d8d73f0020e9b8edd0d0e92;dcid=4;checkin=2015-04-01;checkout=2015-04-02;ucfs=1;srfid=b](http://www.booking.com: http://www.booking.com/hotel/ec/patio-andaluz.es.html?aid=376374;label=esrow-2FiYWypIcmHTsm7u4nIXBwS38711098846%3Apl%3Aata%3Ap1%3Ap2607.000%3Aac%3Aap1t1%3Aneg;sid=7b03dac67d8d73f0020e9b8edd0d0e92;dcid=4;checkin=2015-04-01;checkout=2015-04-02;ucfs=1;srfid=b)

CESAE, Business & Tourism School. (2012 de Marzo de 2012). *CESAE*. Obtenido de <http://www.cesae.es/>: <http://www.cesae.es/blog/la-recepcion-como-corazon-del-hotel>

CIALCOTEL S.A. (09 de 12 de 2014). *www.cialcotel.com*. Obtenido de [www.cialcotel.com](http://www.cialcotel.com): <http://www.cialcotel.com/nuestros-hoteles.htm>

Comision de la Union Europea. (09 de Julio de 2009). *Union Europea*. Obtenido de <http://eur-lex.europa.eu>: <http://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=es>

Diccionario de Turismo. (26 de 03 de 2015). *midiccionario.esgenial.org*. Obtenido de [http://midiccionario.esgenial.org/documents/164\\_764.html](http://midiccionario.esgenial.org/documents/164_764.html)

Dominguez, C. L. (02 de 03 de 2013). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de <http://www.uv.mx/>: <http://www.uv.mx/personal/clelenda/files/2013/03/02-Metodos-investigacion-empirica-y-teorica.pdf>

Gabriel, S. (2003). *Universidad de Cema*. Obtenido de [www.ucema.edu.ar](http://www.ucema.edu.ar): [http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE\\_Weil.pdf](http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE_Weil.pdf)

Greiner, L. (05 de 09 de 2012). *tecnohoteleria.blogspot.com*. Obtenido de <http://tecnohoteleria.blogspot.com/2012/09/front-office.html>

Halliburton, E. (11 de 2006). *Subsecretaria de Gestion Publica*. Obtenido de [www.sgp.gov.ar](http://www.sgp.gov.ar): [http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta\\_compromiso/docs/documentos/reingenieria.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta_compromiso/docs/documentos/reingenieria.pdf)

Hotel Patio Andaluz. (09 de 12 de 2014). *www.hotelpatioandaluz.com*. Obtenido de [www.hotelpatioandaluz.com](http://www.hotelpatioandaluz.com): <http://www.hotelpatioandaluz.com/el-hotel/nosotros.htm>

Hoteles Quito. (09 de 12 de 2014). *www.hotelesquito.com.ec*. Obtenido de [www.hotelesquito.com.ec](http://www.hotelesquito.com.ec): [www.hotelesquito.com.ec/patioandaluz.php](http://www.hotelesquito.com.ec/patioandaluz.php)

Hoteles.com. (07 de 03 de 2015). *hoteles.com*. Obtenido de [www.hoteles.com](http://www.hoteles.com): <http://www.hoteles.com/hotel/details.html?tab=description&destinationId=426738&destination=Quito%2C+Ecuador&hotelId=230933&arrivalDate=18-03->

- 2015&departureDate=19-03-2015&rooms[0].numberOfAdults=2&roomno=1&validate=false&previousDateful=false&reviewOrder=
- Hoyos Ballesteros, Ricardo, (07 de 03 de 2015), *La auditoría del servicio al cliente a través de la observación participante: el cliente incógnito*, Obtenido de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/204590/Unidad\\_1\\_capitulo\\_2.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/204590/Unidad_1_capitulo_2.pdf)
- Ministerio de Turismo del Ecuador, MINTUR. (22 de Noviembre de 2014). *Hoteles Ecuador*. Obtenido de [www.hotelesecuador.com.ec: http://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/Reglamento%20General%20de%20Actividades%20Turisticas.pdf](http://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/Reglamento%20General%20de%20Actividades%20Turisticas.pdf)
- Oficina de Integridad de la Investigación de la Secretaría de Salud y Servicios Humanos y la oficina de Graduados y Asuntos de Investigaciónl . (07 de 01 de 2015). *The Office of Research Integrity*. Obtenido de [http://ori.hhs.gov/general-resources-0: http://ori.hhs.gov/education/products/sdsu/espanol/eg\\_info.htm](http://ori.hhs.gov/general-resources-0: http://ori.hhs.gov/education/products/sdsu/espanol/eg_info.htm)
- Organizacion de la Filosofia. (09 de 03 de 2015). Obtenido de [www.filosofia.org: http://www.filosofia.org/enc/ros/apospri.htm](http://www.filosofia.org)
- Organizacion Internacional del Trabajo. (2001). *El Desarrollo de los Recursos Humanos, el Empleo y la Mundializacion en el Sector de la Hoteleria, la Restauracion y el Turismo*. Ginebra: Organizacion Internacional del Trabajo.
- Quito Turismo. (06 de 08 de 2012). *Quito Turismo*. Obtenido de [www.quito-turismo.gob.ec: http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/estadisticas/estudio-de-mercado-interno/category/49-estudio-cuantitativo](http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/estadisticas/estudio-de-mercado-interno/category/49-estudio-cuantitativo)
- Regio de Murcia. (09 de 07 de 2009). *carm.es*. Obtenido de [http://www.carm.es: http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=5553&IDTIPO=100&RASTRO=c857\\$m4696,5552,5557](http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=5553&IDTIPO=100&RASTRO=c857$m4696,5552,5557)
- Reina, J. (24 de 05 de 2011). *Gerencie.com*. Obtenido de [www.gerencia.com: http://www.gerencia.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html](http://www.gerencia.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html)
- Robbins , S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administracion*. Mexico: Pearson Education.
- Soto , B. (14 de 06 de 2014). *Gestion.org*. Obtenido de [http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/45869/el-liderazgo-paternalista/](http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/45869/el-liderazgo-paternalista/: http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/45869/el-liderazgo-paternalista/)
- Soto, B. (24 de 05 de 2012). *Gestion.org*. Obtenido de [www.gestion.org: http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/30882/liderazgo-autocratico/](http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/30882/liderazgo-autocratico/)
- TripAdvisor. (07 de 03 de 2015). *TripAdvisor*. Obtenido de [www.tripadvisor.com: http://www.tripadvisor.co/Hotel\\_Review-g294308-d570504-Reviews-Hotel\\_Patio\\_Andaluz-Quito\\_Pichincha\\_Province.html#REVIEWS](http://www.tripadvisor.co/Hotel_Review-g294308-d570504-Reviews-Hotel_Patio_Andaluz-Quito_Pichincha_Province.html#REVIEWS)
- Universidad Nacional de Colombia. (09 de 03 de 2015). <http://www.virtual.unal.edu.co/>. Obtenido de

## ANEXO 1

### Prueba Piloto

La prueba piloto se lo realizó en la Hostería “Rumipamba de las Rosas” perteneciente a la Cadena CIALCOTEL. S.A. Los resultados de la prueba se presentan en la siguiente tabla:

Factores	Puntuación	Regla de 3
Evaluación Atención Al cliente	1,11/4	0,69
Limpieza	1,95/5	0,98
Infraestructura	4,51/10	1,13
Funcionalidad de la habitación	6,5/7	2,03
Total		5,12

Cuando se finalizó la visita se procedió a la evaluación y calificación. En lo que se refiere a la Atención al Cliente se ha dado una calificación de 0,69/2,5 puesto que cuando se ingresó a la hostería no hubo una bienvenida amable. No mostraron interés alguno en entender las necesidades e inquietudes y los trabajadores discutían frente a los pax sobre errores departamentales; adicionalmente, al cambio de turno abandonan el puesto de trabajo y los huéspedes no reciben ayuda con el equipaje, puesto que no cuentan con botones.



Recepción de la Hostería.

La limpieza tuvo una calificación de 0,98/2,5 puesto que la habitación asignada se encontraba con mucho polvo.



Como se puede evidencia en las imágenes, todas las superficies cuentan con polvo acumulado.

La infraestructura habitacional obtuvo una calificación de 4,51/10, la misma se encuentra deteriorada, no funciona el interruptor de las luces, la pintura de las paredes se están despostillando y las ventanas no se pueden abrir.



Pintura despostillándose.