



Universidad del Istmo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**EL FACTOR HUMANO Y SU IMPORTANCIA EN LA INSTITUCIÓN
HOTELERA**

MARÍA ISABEL ARCHILA CABRERA

Guatemala, 19 de julio de 2019



Universidad del Istmo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**EL FACTOR HUMANO Y SU IMPORTANCIA EN LA INSTITUCIÓN
HOTELERA**

Trabajo de Graduación

Presentado al Consejo de Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la
Universidad del Istmo para optar el título de:

Licenciada en Administración de Instituciones Hoteleras

por

MARÍA ISABEL ARCHILA CABRERA

Tema que fuera asignado por el Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales en el mes de julio de 2019

Asesorada por: Lcda. María Antonieta Luna de De León

Guatemala, 19 de julio de 2019



UNIVERSIDAD
DEL ISTMO

FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

Guatemala, 30 de septiembre de 2019

EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD
DEL ISTMO

Al tomar en cuenta la opinión vertida por los catedráticos evaluadores y al considerar que el trabajo presentado satisface los requisitos establecidos, autoriza a **MARÍA ISABEL ARCHILA CABRERA**, la impresión de su trabajo de graduación titulado:

**“EL FACTOR HUMANO Y SU IMPORTANCIA EN LA
INSTITUCIÓN HOTELERA”**

Previo a optar el título de Licenciada en Administración de Instituciones Hoteleras.

Lic. Samuel Estuardo Trejo Menéndez
DECANO

Guatemala, 30 de julio de 2019

Señores
Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad del Istmo
Presente.

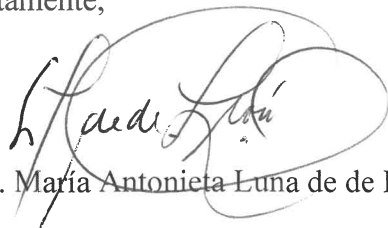
Estimados Señores:

Por este medio hago de su conocimiento que he asesorado a la estudiante María Isabel Archila Cabrera, de la Licenciatura en Administración de Instituciones Hoteleras de esta Facultad, quien se identifica con el carné 2008-10057, y que presenta el trabajo de graduación titulado “EL FACTOR HUMANO Y SU IMPORTANCIA EN LA INSTITUCIÓN HOTELERA”.

Me permito informarles que la citada estudiante ha completado el trabajo de graduación a mi entera satisfacción, por lo que doy un dictamen favorable del mismo. Por tanto, el trabajo está listo para pasar a la fase de revisión de forma y estilo y así continuar con el proceso de aprobación.

Sin otro particular, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Lcda. Luna", enclosed within a large, loopy circular scribble.

Lcda. María Antonieta Luna de de León

Guatemala, 30 de septiembre de 2019

Señores
Consejo de la Facultad de
Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad del Istmo
Presente.

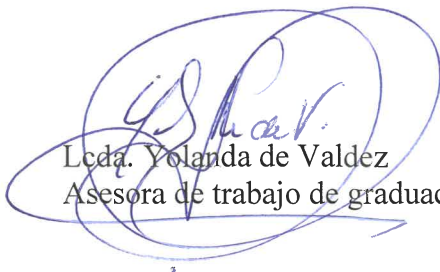
Estimados Señores:

Por este medio hago de su conocimiento que he asesorado a la estudiante María Isabel Archila Cabrera, de la Licenciatura en Administración de Instituciones Hoteleras de esta Facultad, quien se identifica con el carné 2008-10057, y que presenta el trabajo de graduación titulado "EL FACTOR HUMANO Y SU IMPORTANCIA EN LA INSTITUCIÓN HOTELERA".

Me permito informarles que la citada estudiante ha completado el trabajo de graduación a mi entera satisfacción, por lo que doy un dictamen favorable del mismo y así continuar con el proceso de aprobación.

Sin otro particular, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



Lcda. Yolanda de Valdez
Asesora de trabajo de graduación

ÍNDICE GENERAL

	Página
<i>Abstract</i>	1
I. La institución hotelera	3
I.1 La institución hotelera por evaluar: Hotel A	6
I.1.1 Visualizando un camino	8
I.1.1.1 Visión	8
I.1.1.2 Misión	9
I.1.1.3 Objetivos y políticas	9
I.1.1.4 Reglas del servicio	10
I.1.1.5 Código de conducta	12
I.1.1.6 Código de imagen	15
I.2 La coherencia en la estructura organizacional	17
I.2.1 Departamento de Recursos Humanos Hotel A	20
I.2.2 Cultura organizacional	21
II. La brecha entre visualizar y ejecutar	22
II.1 Aplicación del proceso administrativo en el Departamento de RRHH	22
II.2 La vivencia de la cultura organizacional	26
II.2.1 Departamento de Recursos Humanos	27
II.2.2 Departamento de Alimentos y Bebidas	28
II.2.3 Departamento de <i>Front Office</i>	29
II.2.4 Infraestructura del Hotel	30
III. Cómo ejecutar una cultura con valores	33
III.1 Ideario, de la teoría a la practica	33

	Página
III.2 Una cultura con valores	68
Síntesis final	74
Glosario	75
Referencias	78

ABSTRACT

El objetivo de la realización del presente trabajo, es establecer la importancia que tiene el factor humano dentro de las instituciones hoteleras y la incidencia en la cultura organizacional con valores; con la cual, cada uno de los miembros de la Empresa se identifique y viva este ideario, sin importar el departamento o nivel jerárquico al cual pertenezca.

Por motivos de confidencialidad hacia la empresa evaluada, los nombres se mantendrán anónimos; pero es fundamental para este ensayo mencionar que se trata de una institución hotelera que pertenece a una franquicia, la cual es operada por una compañía. La visión definida por la cadena resalta los puntos de infraestructura y programas para el desarrollo de su recurso humano, con el fin de aumentar el flujo neto de los accionistas a través de un servicio personalizado, y contar con personal altamente calificado y motivado. Se hizo una investigación, en la cual se encontró que, al momento de cumplir los objetivos trazados, no se contaba con la rigidez necesaria para cumplir las políticas creadas, ni con el respeto del personal para cumplirlo, lo que creó discrepancias en la gestión del mismo, ello es una consecuencia negativa en el desempeño y calidad del trabajo de los colaboradores; y que tiene repercusiones en el servicio prestado al cliente externo, y afecta la utilidad neta de la Empresa.

Se espera que la elaboración de esta propuesta contribuya, de alguna forma, a concientizar a los administradores de los hoteles de cinco estrellas que operan en la ciudad de Guatemala, acerca de la importancia que tiene brindar a los colaboradores un buen ambiente de trabajo. Para alcanzar esto de una forma exitosa, se debe aplicar correctamente el proceso administrativo en todos los departamentos de la Institución, en particular en el Departamento de Recursos Humanos; contar con el número de personas adecuadas para ejecutar el mismo y fomentar un ambiente donde exista el respeto a la dignidad que posee cualquier persona. A partir de esto, se considera que, al mejorar la relación y condición de trabajo para el colaborador, aumentará su rendimiento laboral y se logra obtener un mejor servicio al cliente, lo que elevará su nivel de satisfacción.

Es oportuno mencionar que todos los pasos deben ser guiados por el Gerente General, quien asumirá su rol como líder. Es de suma importancia, que la persona que ocupe el puesto, sea un profesional preparado con un alto nivel académico, carisma y que posea todas las características de un líder nato.

I. La institución hotelera

Una institución hotelera es un edificio o infraestructura planificada y acondicionada para otorgar servicios de alojamiento temporal a las personas. También, pueden proveer servicios adicionales como alimentos y bebidas, entretenimiento u otros servicios complementarios. Según el Acuerdo gubernativo No. 1144-83 (Congreso de la República, 1983) se clasifican los establecimientos de alojamiento en:

- “Categoría: de acuerdo a los servicios y facilidades que ofrecen.
- Grado: se utilizan símbolos o signos para denotar calidad.
- Clasificación privada o comercial: es establecida por compañías comerciales y asociaciones involucradas en la promoción de servicios hoteleros.
- Otras clasificaciones: área geográfica, mercado objetivo, servicio, entre otros.”

Según afirma Anleu de Bran (2008) “Todos estos hoteles pueden ser administrados de distintas formas:

- Administrado por el mismo dueño: es la posesión directa de una o más propiedades por una persona o compañía.
- Dueños de hoteles que contratan una compañía administradora para operar su hotel:
 - Contratos de administración: es un acuerdo entre una compañía administradora de hoteles y un dueño de una propiedad hotelera, en donde la compañía administradora toma la responsabilidad de manejar el hotel y administrar el negocio. En algunos casos, una cadena bien conocida, tiene permitido construir una propiedad nueva y retenerla mientras gestiona que una empresa local administre el hotel.
 - En otros casos, los inversionistas locales pueden financiar la construcción y el desarrollo de la propiedad, mientras contratan a una cadena experimentada para que

administre la operación. Mediante un contrato de administración, el dueño de una propiedad contrata a una compañía administradora de hoteles para operar el establecimiento, donde la empresa administradora recibe una participación de las ganancias.

- Hoteles en propiedad y administrados por una cadena.
- Hoteles adquiridos por un inversionista o grupo de inversionistas adheridos a una cadena con fines comerciales.
- Hoteles en propiedad individual o de un grupo operados como franquicia de una cadena.

Otro tipo de administración es el de franquicia, existen varios tipos de modelo para este, los cuales se detallan a continuación:

- Franquicia: se conoce como cadena franquiciada, comprende propiedades que tienen el mismo nombre y diseño, pero pertenecen a diferentes propietarios. Los hoteles pueden ser administrados por diferentes operadores. Algunos de los que utilizan este modelo son: The Westin Camino Real Guatemala, AC Hotel by Marriott Guatemala City, entre otros.

La franquicia es una autorización que da la compañía (franquiciante) para utilizar las ideas, métodos, y marcas registradas de la misma, en un negocio. Al pagar una cuota, el inversionista (franquiciatario) puede obtener una licencia de marca registrada, planos arquitectónicos, anteproyectos, diseños, capacitación y métodos de operación. El franquiciatario es el responsable de financiar la construcción de la propiedad, aunque algunos franquiciantes ofrecen préstamos para construcción o rentan inmuebles a los franquiciatarios.

El franquiciatario puede ser un individuo, una sociedad, una corporación pequeña,

un grupo de inversionistas y debe guiarse por los estándares de calidad y especificaciones del producto establecido por el franquiciante, pero el franquiciatario es el dueño legal de la empresa.

- Contrato de franquicia: es un contrato entre el franquiciante y el franquiciatario. En él se describe las obligaciones de este último. Se brindan manuales de operación, los cuales cubren temas como las prácticas contables, procedimientos de mantenimiento, contratación de personal y capacitación, control de inventarios, etc.
- El franquiciatario paga una cuota inicial al firmar el contrato y luego regalías anuales, basadas en el ingreso total del hotel. El franquiciante puede cargar cuotas adicionales por publicidad, acceso a sistemas computarizados de reservaciones y otros servicios.
- Asociaciones de referencia: son propiedades independientes que son miembros de una asociación cooperativa. Pertenecen a los socios y ellos la operan. La función principal de la asociación es dirigir la publicidad y enviar clientes a las propiedades miembro. Ofrecen reservaciones, *marketing*, soporte en el desarrollo administrativo para sus miembros. Estos servicios permiten, a los operadores individuales, competir con cadenas bien establecidas, sin tener que sacrificar su identidad, propiedad y autonomía administrativa. Se tienen que pagar derechos anuales a la organización. En otras palabras, son similares a las Normas ISO de la Hotelería.
- Cadena: es un grupo de hoteles que pertenecen o son administrados por una compañía. Este le da una ventaja competitiva al hotel que sea parte de la cadena, ya que atrae a viajeros que reconocen y confían en el nombre de la marca. Tres o más unidades, constituyen una cadena. Algunos hoteles que utilizan este sistema son: Starwood Hotels and Resorts, InterContinental Hotels Group y Hilton Worldwide.
 - Cadena de propietario: todos los hoteles pertenecen enteramente a una sola compañía. Tiene como ventajas que reciben descuentos en la compra de materiales y provisiones, mediante contratos de compra de volumen, atraen a empleados con

experiencia y tienen una mayor publicidad, por lo que su presencia de marca, en la mente del consumidor, es mayor.

- Cadena de copropietario: la posesión de propiedades individuales es compartida por una compañía hotelera e inversionistas financian la construcción de los hoteles y la compañía hotelera los construye y administra.”

I.1 La institución hotelera por evaluar: Hotel A

El Hotel A es un hotel de cinco estrellas, el cual es parte de una cadena hotelera. Está localizado en la Zona Viva de la ciudad de Guatemala; área que concentra la actividad comercial, de negocios y entretenimiento más importante de la Ciudad. Se encuentra ubicado a muy corta distancia de los principales centros comerciales y variados restaurantes, justo en el centro del distrito financiero, comercial y de hoteles, con fácil acceso a importantes zonas residenciales. Posee buena ubicación para el viajero de negocios, turista, participante de eventos y convenciones, a tan solo quince minutos de distancia del Aeropuerto Internacional La Aurora.

Forma parte de un complejo empresarial que incluye 14 pisos de oficinas y tiendas. Su portafolio incluye 239 elegantes y bien equipadas habitaciones, dentro de las cuales se encuentra una *suite presidencial*, 6 *junior suites*, 24 *business room*, 48 habitaciones club y 160 habitaciones disponibles. También, cuenta con habitaciones para discapacitados y un piso especial para los huéspedes frecuentes.

Servicios que ofrece:

- Centro de salud y gimnasio
- Sauna
- *Jacuzzi*
- Galería de tiendas
- *Kiosco*
- Tienda de regalos

- Entretenimiento y recreación
- Espectáculos
- Piscina al aire libre
- Centro de negocios
- Alquiler de teléfonos móviles
- Centro de servicios ejecutivos con personal de 7:00 a. m. a 10:00 p. m.
- Conserje técnico
- Habitaciones ejecutivas
- Plantas ejecutivas
- Servicio de fax
- Servicio de fotocopiadora
- Servicio de impresión
- Servicio de internet de alta velocidad
- Servicio de limosina privada
- Servicio de mensajería
- Computadoras disponibles
- Acceso a internet de alta velocidad
- Proveedor de servicios: GUESTTEK
- Conexión inalámbrica
- Servicios secretariales
- Agencia de viajes
- Mostradores de aerolíneas: Taca Airlines Desk
- Mostradores de alquiler de vehículos: AVIS
- Mostradores de *tours*: *Concierge*
- Mostradores de agencias de viajes: *Concierge Desk*
- Cambio de divisas
- Servicio de niñera
- Servicios de lavandería
- Limpieza diaria

- Limpieza semanal
- Limpieza de zapatos
- Servicio de tintorería el mismo día
- Se permiten animales de servicio
- Cinco habitaciones con normas de acceso para minusválidos
- Estacionamiento
- Acceso a internet de alta velocidad
- Conexión inalámbrica en la habitación
- Bar
- Caja de seguridad
- Cajero automático
- Servicio de botones
- Servicios de conserjería
- WorldNews – servicio de periódicos internacionales
- Zonas públicas con aire acondicionado

I.1.1 Visualizando un camino

Al momento de iniciar la Empresa, se ha definido una visión, la cual denota, a donde quieren llegar a largo plazo y lo que buscan alcanzar. Estos son los pilares de la Institución, todas las acciones a tomar deben llevarlos más cerca de alcanzar esta visión. Por lo mismo, es imprescindible que todos los miembros que pertenezcan a ella, tengan conocimiento de estos.

I.1.1.1 Visión

El Reglamento Interno de Trabajo (Hotel A, 2014) afirma “Mantenerse siempre cinco años adelante de la competencia mediante la innovación constante en las operaciones, infraestructura, programas para el desarrollo de nuestro recurso humano y el servicio

personalizado ofrecido en nuestros hoteles, obteniendo con ello un mejoramiento en el flujo neto de los accionistas.”

I.1.1.2 Misión

Según el Reglamento Interno de Trabajo (Hotel A, 2014) “Ser la mejor cadena hotelera en cada mercado en que estén presentes, con la más extensa línea de hoteles de tres a cinco estrellas; mantener una filosofía de excelencia en servicio al cliente; y hacer uso en todo momento de las incomparables ventajas competitivas para proporcionar a sus huéspedes el más elevado valor percibido. Para lograr esto, cuentan con una visión compartida y el mejor y más altamente motivado recurso humano, siempre aprovechando el potencial creativo de todos sus colaboradores.”

I.1.1.3 Objetivos y políticas

Para alcanzar la misión y visión establecidas por la Institución, hay que contar con una serie de acciones a corto plazo para que cada año pueda estar más cerca de alcanzar este sueño. Por eso son creados los objetivos, los cuales describen la forma en la cual se cumplirá la misión, mientras que las políticas dictan la rigidez de este camino.

De acuerdo al Hotel A (2014) en su Reglamento Interno da a conocer:

- “Exceder las expectativas de nuestros clientes.

- Todos los ejecutivos son responsables de asegurarse que los principios del código de ética y confidencialidad sean comunicados y explicados a todos los empleados bajo su mando.

- Calidad

- Servicio

- Compromiso
- Respeto
- Honestidad”

I.1.1.4 Reglas del servicio

Se establecen reglas para dar un lineamiento a todos los empleados, en cuanto a su conducta y desempeño en su puesto de trabajo, para que el cliente responda positivamente hacia la actitud que reciba de cada uno de los colaboradores; y así buscar satisfacer la expectativa de calidad en cada uno de los clientes del Hotel.

El Reglamento Interno de Trabajo (Hotel A, 2014) afirma:

- “Todos los colaboradores deben conocer la Misión, Visión, Valores y Meta del hotel.
- Somos damas y caballeros brindándole servicio a damas y caballeros.
- Reciba a sus clientes con una sonrisa llamándolo por su nombre, al despedirlo invítelo a que regrese con nosotros.
- Sonría. Siempre mantenga contacto visual positivo.
- Nunca diga: a saber, quien sabe, ni modo, buenas, etcétera.
- Higiene, limpieza y orden son su responsabilidad.
- Cree un ambiente de trabajo agradable. Practique el trabajo en equipo. Recuerde el cliente es primero.
- Siempre sea positivo. Practique la regla de oro. Trate a los demás como le gustaría ser

tratado.

- Decida pensando en su cliente.
- Explique y describa direcciones a su cliente, si es posible acompañelo, no señale o apunte con el dedo o con la boca.
- Ofrezca correcta y verdadera información del hotel y sus servicios.
- Utilice apropiadamente el teléfono. Conteste antes del tercer timbrado, sonría (la sonrisa se siente a través del teléfono). Evite transferencias de llamadas al momento en que su cliente requiera de algún servicio.
- Siempre recomiende los servicios del hotel antes de las facilidades de afuera.
- Mantenga su presentación implacable. Use uniforme y gafete.
- Asegúrese de conocer los procedimientos de emergencia.
- Notifique a su supervisor inmediatamente en caso de accidentes, peligro o cuando necesite equipo.
- Utilice los medios de comunicación. Los chismes y rumores son vicios que dañan su persona.
- Escuche a su cliente y comunique a su supervisor sus gustos, preferencias e incomodidades.
- Conserve las instalaciones y equipo de trabajo. No desperdicie los energéticos. Cuidar el hotel es su responsabilidad.”

I.1.1.5 Código de conducta

Está basado en los valores corporativos y sirve de referencia para el desarrollo de la práctica profesional; todos los empleados se deben comprometer a seguir esta serie de principios. Según El Reglamento Interno de Trabajo (Hotel A, 2014) afirma:

- “Es importante el respeto a compañeros y jefes, por lo cual al dirigirse alguno de ellos, antepondrá la frase señor, señora, señorita y su apellido.
- Utilizar siempre frases de cortesía: gracias, por favor, adiós, que tenga buen día, con mucho gusto, buenos días, buenas noches, entre otros.
- Evitar bromas de mal gusto, ya que estas crean conflictos e inclusive accidentes de trabajo.
- Cuando hable con los huéspedes, pronuncie claramente cada palabra y hable en voz baja, sea paciente y servicial con las personas que no hablan su idioma.
- Nunca discuta ni pierda la paciencia con un huésped o con otro empleado en presencia del mismo.
- Evite la tendencia ocasional de ser excesivamente amistoso con los clientes.
- No participe en chismes entre compañeros, ya que estos contaminan el ambiente de trabajo y ocasiona otros problemas más graves.
- No debe abandonar su área de trabajo, si fuera necesario, debe solicitar permiso a su jefe inmediato, informándole en donde (SIC.) se le podrá localizar y tomar el tiempo razonable.
- No son permitidas las llamadas telefónicas personales, solamente en caso muy

necesario o de emergencia, Recursos Humanos atenderá la llamada y se trasladará el mensaje al colaborador.

- No es permitido que reciba visitas personales. Su tiempo de trabajo es valioso para la empresa.
- Debemos mantener flexibilidad y mente abierta a las necesidades de la operación, para apoyarla en todo momento, en beneficio de nuestros clientes.
- Debemos estar siempre dispuestos a prestar nuestros servicios cuando el cliente lo requiere, y de no estar a nuestro alcance, proporcionar los medios para realizarlo.
- No es permitido que los colaboradores utilicen los ascensores del huésped. Podrá usar el ascensor de servicio cuando suba o baje más de un piso o cuando lleve equipo muy pesado.
- Solamente se puede consumir alimentos y bebidas en la cafetería de colaboradores. Comportándose con educación, y dejando el área donde tomó sus alimentos, limpia y en orden.
- Para su uso están ubicados los servicios de *locker* en el sótano. Deberá mantenerlo limpio y ordenado y no se permite dejar objetos de valor en el mismo. Se prohíbe el uso de candados de combinación.
- No se autoriza circular en los pasillos de los pisos, si no porta su uniforme.
- No se permite masticar chicle, ya que estos proyectan una imagen poco profesional.
- Es total y terminantemente prohibido consumir bebidas alcohólicas en el hotel. Esto será causa de despido inmediato.

- No se toleran apuestas, colectas o rifas a menos que sea autorizado por la administración del hotel. Tampoco la venta de cualquier artículo entre los compañeros de trabajo.
- Una vez haya salido del hotel, después de su trabajo, no podrá ingresar nuevamente. Si durante su turno necesita hacer una diligencia, deberá obtener un permiso escrito de su jefe inmediato, el cual indique si usted volverá a ingresar o no.
- Es prohibido entrar al hotel con paquetes y maletines. Estos deberán quedar depositados en la caseta de seguridad. Las demás podrán entrar con una cartera tamaño normal, pero deberán permitir que el empleado de seguridad revise su contenido. Todo paquete que salga del hotel deberá pasar por inspección.
- Para asistir a eventos o actividades a las que haya sido invitado dentro de las instalaciones del hotel debe informar a Recursos Humanos y a la jefatura de Seguridad para evitar malentendidos.
- Cuando usted está en el hotel, ya sea en el sótano o en el área de trabajo que se le asigne, deberá evitar gritos, carcajadas y silbidos.
- No nos gusta la gente mal hablada (SIC.), por lo que le agradeceremos no usar malas palabras para expresarse dentro del hotel.
- Si hace uso del transporte nocturno, deberá mantener un comportamiento de respeto y cumplir las normas, al igual que si estuviere dentro del hotel.
- Estamos muy orgullosos de nuestro hotel y su equipo. La calidad se mantiene, porque tenemos un gran cuidado que no se deteriore (SIC.) y dañe innecesariamente. Por favor ayúdenos, lo tomaremos muy en cuenta al evaluar su desempeño.

- A su ingreso a la jornada de trabajo, deberá marcar su tarjeta de asistencia, de igual forma cuando salga de su trabajo. El ingreso y egreso de colaboradores es exclusivamente por la garita de seguridad.
- Cuando tenga una incapacidad por enfermedad, extendida por el médico del hotel deberá avisar lo más pronto posible a su jefe inmediato o a Recursos Humanos. Deberá presentar su constancia de incapacidad, a la mayor brevedad posible, a Recursos Humanos.
- Cuando sea necesario que asista a una consulta médica de emergencia, es importante que avise de inmediato a su lugar de trabajo.
- Cuando asista a consulta médica al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, deberá presentar su hoja de entrada y salida, como comprobante de su tiempo de ausencia de trabajo.
- Deberá tomar un tiempo prudencial para entrar a la empresa y así prever el tiempo de cambios de uniforme y alguna eventualidad.”

I.1.1.6 Código de imagen

Este es una pieza clave para crear una imagen corporativa dentro del hotel. Definirla, informarla y recordarla a los empleados es fundamental para que apoyen los objetivos de la organización, lo que al final se refleja en una cultura organizacional. El Reglamento Interno de Trabajo (Hotel A, 2014) afirma:

- “Todo colaborador del hotel debe ingresar a las instalaciones de la empresa utilizando vestimenta adecuada.
- Los hombres deben evitar:
 - Camisetas desmangadas.

- Pantalones cortos.
- Accesorios extravagantes.
- Sandalias.
- Falta de calcetines.
- Las mujeres deben evitar:
 - Escotes atrevidos.
 - El uso de ropa muy ajustada.
 - El uso de accesorios extravagantes.
- En general, y especialmente cuando estén de servicio deberán: los hombres usar cabello bien recortado. Las damas deberán usar su cabello bien arreglado. Si usa cabello largo deberá lucirlo recogido. El maquillaje de las damas debe ser discreto.
- Todo el personal deberá usar debidamente el uniforme que le corresponde, portando siempre su gafete de identificación.
- Si su puesto de trabajo exige de zapatos tenis, deberá traerlos bien lavados y si son de vestir, bien lustrados.
- El personal femenino debe usar zapatos cerrados, cuando estén realizando sus labores.
- Todo el personal deberá de tener una excelente higiene bucal.
- Dentro de la rutina de aseo deberá utilizarse desodorante y loción con aroma discreto.

- Siempre deberá estar limpio y uniformado. Usted puede hacer uso de las duchas que están ubicadas en los baños, para bañarse y afeitarse, si en su casa hay dificultad de servicios de agua, o si en el trayecto a su trabajo se ha ensuciado. La limpieza es esencial en su trabajo. Sus jefes inmediatos se reservan el derecho de regresarle a su casa en caso no cumpla con las normas de limpieza.
- Deberán usarse las uñas limpias y bien recortadas. Para las damas que utilizan esmalte de uñas, estos deberán ser de colores discretos. Siempre mantener la pulcritud en su arreglo.
- Para las damas, si utilizan falda como uniforme, es obligatorio el uso de medias de color piel (natural).
- Las señoras en estado de embarazo deberán usar bata de maternidad, de acuerdo con el color del uniforme que le corresponde, y por medidas de seguridad, el hotel se reserva el derecho de ubicarle en aquellas áreas en que no se ponga en riesgo su salud y la del bebé.
- Para los caballeros no es permitido el uso de cadenas, ni anillo. Solamente es permitido el uso de anillo de matrimonio o de graduación.
- Las damas no deberán usar adornos y joyería extravagante. Su reloj de pulsera, aretes y anillo discreto es todo lo que se permite usar.”

I.2 La coherencia en la estructura organizacional

La estructura organizacional de la Institución es la forma en la que el hotel se va a gestionar, la que permite la asignación de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas y departamentos. Esta se divide en tres ramas:

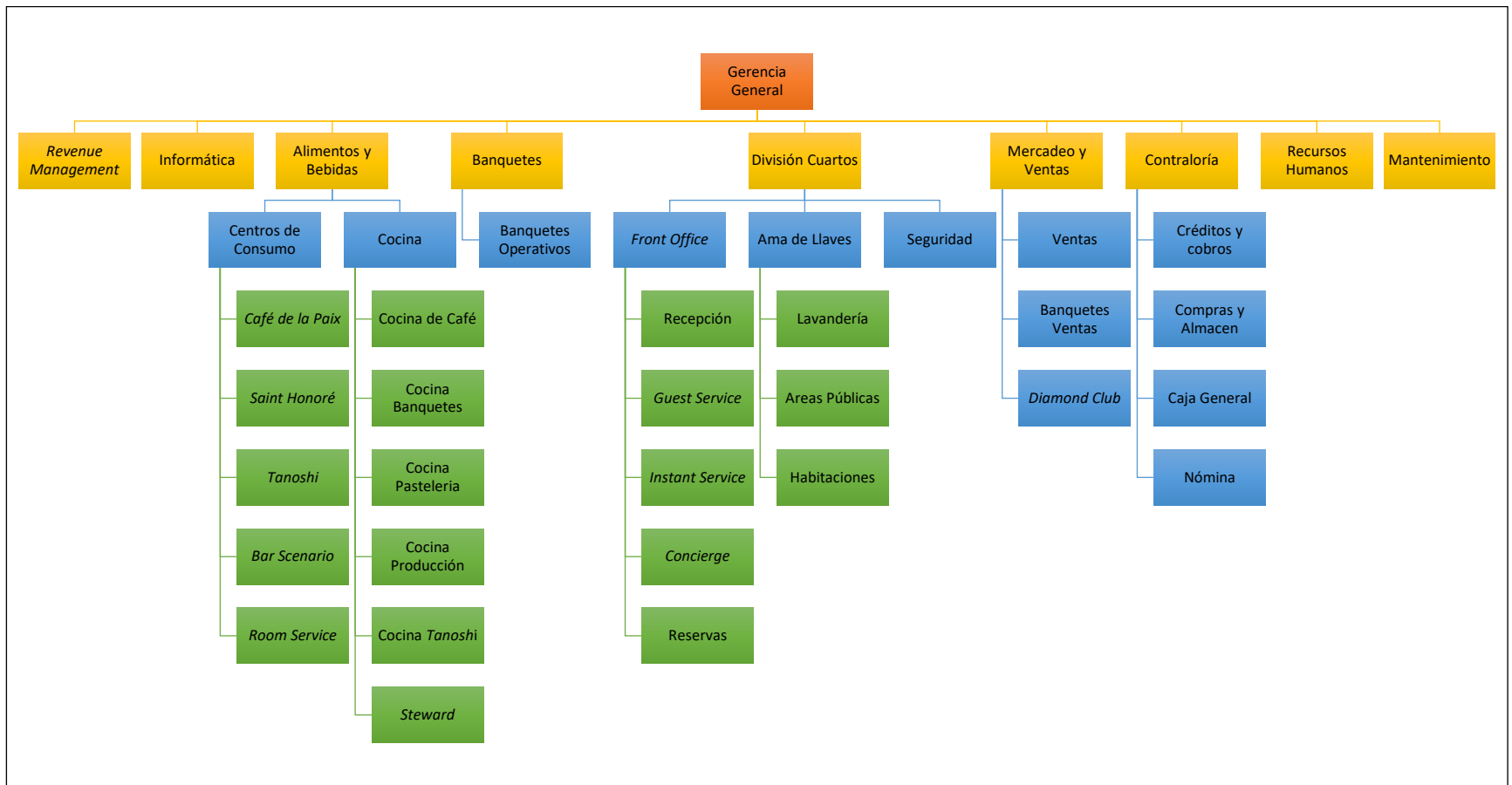
- La alta dirección: está encargada de ver el funcionamiento global de los departamentos y la integración entre los mismos. Este se conoce como Gerencia General.
- Línea media: son los responsables de la comunicación efectiva, tanto vertical, como horizontal; supervisión de cumplimiento de tareas para alcanzar los objetivos establecidos por la alta dirección. Aquí se ubican todas las gerencias de los diferentes departamentos.
- Operacional: realizan el trabajo básico de producción de bienes y servicios.

Es importante que exista la coherencia entre todos los rangos de la estructura organizacional, ya que aquí se definen muchas características sobre cómo se organizará la Institución, para cumplir sus funciones mediante un orden y adecuado control.

El Hotel A está organizado básicamente de la forma en la que se expone en la Imagen 1, la cual se presenta a continuación.

Imagen 1

ORGANIGRAMA DEL HOTEL



Fuente: Recursos Humanos del Hotel A (2014).

I.2.1 Departamento de Recursos Humanos Hotel A

La función de este Departamento consiste en contribuir y apoyar en la gestión de los supervisores y gerentes sobre el desempeño de su equipo de trabajo y colaboradores. Está conformado por tres personas, quienes ocupan los puestos que se especifican en breve:

- Gerente de Recursos Humanos: es el encargado de establecer una relación saludable entre los empleados, crear un ambiente familiar dentro del hotel a través de la cultura organizacional, establecer condiciones que propicien la motivación y cumplimiento de la visión, misión y objetivos.
- Gerente de Capacitación: es el responsable de buscar el desarrollo profesional de todos y cada una de las personas que integran el factor humano del hotel. Le corresponde seleccionar personal altamente calificado, que brinden calidad y eficiencia en los servicios a ofrecer, tanto a clientes internos, como a externos.
- Asistente de Recursos Humanos: se encarga de las tareas menores que conlleva el diario vivir, tales como mantener el personal indicado en cada una de sus áreas en el momento que son requeridos y establecer las condiciones adecuadas para un saludable clima laboral.

Estas tres personas son las encargadas de realizar todos los objetivos y funciones dentro del Hotel. Tienen bajo su cargo 239 personas aproximadamente, los cuales se integran de la siguiente manera:

- Administrativo: 50 personas
- Operativo: 189 personas
- Personal extra: tiene un promedio anual de 50 personas.

Además de realizar las funciones, deben velar por crear y sostener un ambiente

agradable y motivador para todos los empleados, mantener a las personas en la organización, ejecutar su trabajo y dar el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable; y así tener como resultado la cultura organizacional del Hotel A.

De todos los recursos necesarios que integran una empresa, los humanos son los más importantes y vulnerables, además de ser la imagen de la empresa. Por lo mismo, el recurso humano en la hotelería es el de mayor importancia, para el gerente de un hotel.

I.2.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional del Hotel constituye el ambiente que se crea dentro de sus instalaciones, a raíz de un conjunto de códigos, reglas y costumbres que son compartidos por el grupo de trabajadores, las cuales controlan la interacción entre ellos y con la empresa. Esta cultura es creada, como reflejo de los valores de la organización, y a partir de ello, se desarrollan las normas y guías que determinarán los comportamientos apropiados de los trabajadores y el control de esto permitirá moldearlos hacia un fin común.

Está claro que la manifestación del Hotel A es formar un equipo de trabajo que fomente y viva diariamente una cultura organizacional basada en los valores para convertirse en una institución hotelera de excelencia y calidad en el servicio brindado, tanto a los clientes externos, como internos.

II. La brecha entre visualizar y ejecutar

La cultura organizacional actual del Hotel se visualiza como un elemento sobrevalorado, que no trasciende demasiado y en el que no hay que invertir más de lo necesario. Esto tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros, un gran impacto en la moral, productividad y satisfacción de los trabajadores y sobre los procesos de retención y rotación voluntaria de los colaboradores, ya que es afectada por los despidos y el empeoramiento de las condiciones de los empleados. Al no aplicar todos los procesos de la Institución, basados en la cultura que se desea puede crear discrepancias entre lo que se visualiza y lo que se vive a diario, como consecuencia esto afecta el rendimiento y hace que los trabajadores se sientan cada vez menos comprometidos con su trabajo.

Para ejecutar esta visión debe existir coherencia de hechos, la cual involucra a todo el personal del hotel; siendo la responsabilidad más importante de cada uno de los empleados, ya que ellos son la imagen de la misma. Esto convierte al departamento de Recursos Humanos, en el de mayor necesidad de reestructuración y fortalecimiento fundamental en el factor humano.

II.1 Aplicación del proceso administrativo en el Departamento de Recursos Humanos

Este departamento tiene varias funciones que cumplir dentro de la Institución en estudio, lamentablemente por falta de personal y capacitación han fallado en cumplir su objetivo fundamental, el cual consiste en velar por las instalaciones y crear un ambiente adecuado, el cual respete la dignidad que posee cada uno de los aproximadamente 239 empleados que laboran en esta institución hotelera; además de contribuir y apoyar en la gestión de los supervisores y gerentes sobre el desempeño de su equipo de trabajo y colaboradores. Como resultado hay muchas deficiencias, y sin duda alguna, las personas que conforman la primera línea y los operarios son los más afectados.

Toda esta situación se origina desde el desarrollo del proceso administrativo, el cual

no se realiza de forma adecuada, ya que falla en los siguientes puntos:

- **Planificación:** aquí ya están las directrices establecidas, pero no se cumplen los estándares, ya que no se ha analizado la situación de la Empresa, debido a que se carece de un diagnóstico de personal. La falta de este, no permite que el personal desarrolle su función de forma óptima; en consecuencia, el Departamento de Alimentos y Bebidas es el más afectado, por lo que no se ha previsto las futuras vacantes del Departamento, por esto falla en tener cierta previsión para conducir el proceso en forma lógica y ordenada. Esta situación causa:
 - Alta rotación de personal y sobrecarga de trabajo a los colaboradores.
 - Falta de equipo de seguridad industrial y personal.
 - Horarios de trabajo extensos, los cuales superan las jornadas de trabajo estipuladas en el Código de Trabajo.
 - No se brinda al empleado las horas de descanso decretadas, ni las horas de comida estipuladas.
- **Organización:** los procesos sistemáticos para que las personas desempeñen su función están registrados, pero no acorde a la visión del Hotel, ya que existen las siguientes fallas en ciertos pasos:
 - La carga de trabajo de los empleados no está dividida para que puedan desempeñar sus tareas diarias de forma lógica y cómoda, porque existe un sobrecargo de trabajo; e incurren en la contratación inadecuada de personal extra.
 - El personal extra lo seleccionan y contratan a través de los mejores practicantes de las escuelas y colegios, sin importar que sean menores de edad. Esto resulta en una falta de conocimientos necesarios para desempeñar el puesto, y además no son asignados con responsabilidad.

- Falta de equipo de protección de seguridad industrial, tales como fajas para cargar, carros con ruedas para traslado de losa, entre otros; esto impacta negativamente en el rendimiento del empleado.
- En la coordinación falta la integración entre el Departamento de Recursos Humanos y los departamentos de Alimentos y Bebidas y *Front Office*, en consecuencia, existen problemas para cubrir la demanda de servicio de los mismos, lo que provoca horarios inadecuados.
- Integración: aquí se encuentran dificultades en el reclutamiento de personal a través de fuentes, tanto internas, como externas, ya que se contrata personal inadecuado que no posee las fortalezas, ni los conocimientos necesarios para el puesto.
 - Al momento de seleccionar al personal, no se realiza la verificación de datos y referencias, ello da lugar a la contratación de personal con procedencias dudosas, por consiguiente, propicia incidentes de origen ilícito dentro de la Institución. Tales como:
 - Las relaciones y muestras de afecto inapropiadas entre los colaboradores.
 - Relaciones inadecuadas entre el personal del Hotel y los huéspedes, de modo que proyectan una mala imagen para la Institución.
 - Robo de objetos personales de valor, entre los empleados.
 - Contacto físico inadecuado de supervisores hacia subordinados, abuso de la autoridad que se les ha delegado, para su conveniencia.
 - Comunicación informal negativa entre los empleados sobre la institución hotelera y sus colaboradores.
- Capacitación y entrenamiento: por falta de tiempo y personal, no se realiza un programa

estructurado para la inducción de todo el personal de nuevo ingreso. Como consecuencia se encuentran con bastantes empleados no identificados con la empresa y, por consiguiente, desmotivados de cumplir el estándar de productividad.

- Al momento de aplicar las técnicas de capacitación, el departamento de Recursos Humanos delega esta tarea a los supervisores de cada área, sin embargo, no capacita o controla a los mismos para realizar la tarea correctamente. Esto causa errores y discrepancias en el proceso.

- No llevan a cabo un análisis de las tareas para desempeñar mejor el puesto, existe una capacitación en el puesto basado en un aprendizaje programado de preguntas y hechos, y luego dejan al empleado sin una guía o retroalimentación.

- Dirección: en este proceso a utilizar, los subordinados no realizan el trabajo a través de la comunicación, supervisión y motivación, esto impide la ejecución del trabajo de acuerdo con los estándares esperados, debido a la falta de:
 - No colocan a la persona adecuada en el puesto a desempeñar.

 - No dan inducción a los nuevos empleados de la organización, esto los hace sentirse ajenos a la misma.

 - No aplican el programa de capacitación a los empleados, creando confusión y demora en el aprendizaje, así el desempeño de sus funciones no es el óptimo.

 - La retroalimentación no es con un enfoque positivo, esto afecta la seguridad y desempeño del empleado.

 - No fomentan el desarrollo de relaciones entre los empleados basados en el Código de Conducta y de Imagen.

 - Ningún empleado sabe de memoria la visión, misión, objetivos, políticas y reglas

del servicio del Hotel, de modo que no pueden aplicarlo en el día a día.

- No mantienen la moral, no se vela por las condiciones de salud y respeto de los empleados.
- Control y evaluación: este es el último paso del proceso administrativo, aquí se fijan los estándares de calidad y de desempeño a cumplir, pero no han corregido los errores y faltas por parte del empleado. Se ha fallado debido a lo siguiente:
 - El empleado no ha recibido una capacitación completa, así que no sigue el debido proceso.
 - La evaluación del desempeño no se ha realizado de forma sistemática, ni controlada, esto causa frustración y desmotivación en el subordinado.
 - Alteración en los hechos o resultados por parte del supervisor a su conveniencia.

II.2 La vivencia de la cultura organizacional

Como ya se ha detallado anteriormente, la cultura es el ambiente que se crea dentro de la Institución. En el Hotel A, se vive una cultura débil, ya que hay poco convencimiento de los valores organizacionales y existe burocracia dentro de la misma. Las costumbres que se han adquirido, en el grupo de trabajadores, son inapropiadas y carecen de valores; lo que lleva a un comportamiento totalmente ajeno a los de la visión propuesta por la Institución.

No existen los controles adecuados para moderar y guiar la conducta de los empleados, por eso se crea una subcultura donde manejan sus propias formas de interactuar y la omisión de procedimientos; esto afecta a toda la organización y el comportamiento de los miembros, de modo que causa efectos negativos en la retención y rotación del personal.

Se realizó un período de evaluación a tres departamentos del hotel y se observó que fallas existen en cuanto a la vivencia de la cultura organizacional.

II.2.1 Departamento de Recursos Humanos

Este Departamento se conforma únicamente por tres personas. Es importante resaltar que el equipo, al contar con tan pocos integrantes, no logra gestionar correctamente los procesos de cada uno de los 239 empleados que conforman el personal. Por consiguiente, se han detectado las siguientes fallas:

- El proceso de contratación no se realiza de forma adecuada; no comprueban referencias, razón por la cual contratan a personal que realiza actividades ilícitas o incongruentes al ideario.

- Falta de recurso humano para realizar una inducción completa a todo el personal nuevo, de modo que causa, dentro de los colaboradores, que no se identifiquen con la Empresa, ni su visión.

- El Departamento puede delegar, pero desatiende la tarea de controlar muchas de las funciones a los supervisores de área, así pues, se crean errores y discrepancias en el proceso de:
 - Capacitación: la mayoría de supervisores no efectúan el proceso correctamente. Toman pequeños momentos cuando la carga de trabajo es menor, para enseñar de manera empírica al nuevo trabajador sobre cómo ejecutar el trabajo; ello da a lugar al incumplimiento de la realización de los procesos establecidos previamente por la Institución Hotelera.

 - Al momento de no cumplir el proceso establecido, las herramientas de control ya no son válidas. De igual manera, los supervisores no llevan mayor control sobre el progreso del empleado, debido a que tienen una sobrecarga de trabajo.

- Evaluación y retroalimentación: esta es proporcionada por el Supervisor o Jefe directo del empleado; lamentablemente no se proporciona mayor retroalimentación, ya que únicamente se corrige al empleado en el momento que comete un error, esto causa frustración y desmotivación en él.
- El Supervisor reporta al Departamento de Recursos Humanos los avances realizados con el empleado, de esta manera altera los hechos a su conveniencia para afectar o beneficiar a este.

II.2.2 Departamento de Alimentos y Bebidas

Este Departamento se encarga de manejar todos los servicios ofrecidos en el restaurante, bar y *lounge*, en el décimo nivel, área de piscina y todos los eventos que se realizan en los salones. Por lo mismo, este necesita de personal extra para cubrir las temporadas altas del hotel, lamentablemente, por falta de tiempo y previsión, no logran cubrir esta necesidad a tiempo. Dicha situación propicia:

- Alta rotación de personal por:
 - Sobrecarga de trabajo.
 - No se respeta el horario del trabajador.
 - Se obliga al empleado a trabajar horas extras, por consiguiente, suma 12 horas seguidas de jornada; de modo que superan las estipuladas por el Código de Trabajo.
 - No brindan al empleado las horas de descanso correspondientes, por ende, tampoco las horas de comida.
- La contratación de personal extra es inadecuada, ya que no poseen los conocimientos, ni las fortalezas necesarias para el puesto.

- Se contrata a los mejores practicantes de las escuelas y colegios, sin importar que sean menores de edad.
- Se les asignan tareas pesadas de traslado y montaje de mobiliario y equipo para eventos, aunque no tienen acceso al equipo de protección de seguridad personal, tales como fajas para cargar y carros con ruedas para traslado de losa y mobiliario.
- Se ofrece servicio de transporte, únicamente hasta la medianoche. Así que los empleados que permanecen para atender los eventos, que luego deben desmontar y limpiar instalaciones, no gozan de este beneficio.
- Lamentablemente por falta de medios, este personal debe pasar la noche dentro de las instalaciones del Hotel, las cuales son inadecuadas para el personal ya que no están preparadas para el volumen de personas que permanecen.
- La Institución ofrece únicamente un cuarto pequeño, sin ventilación, ya que se encuentra dentro del baño; en el cual hay cuatro colchones, sin almohada, sin linos o blancos, ni colchas, las paredes están sucias y el espacio se encuentra en mal estado. El personal restante duerme en las cinco bancas de madera que están pegadas en las paredes del baño.
- El programa de limpieza no es el adecuado en los sanitarios. Además, están equipados únicamente con seis inodoros y seis regaderas en total y en mal estado, para el uso de todo el personal femenino.

II.2.3 Departamento de *Front Office*

Este Departamento maneja horarios extensos, por lo tanto, el personal pasa varias horas sin supervisión, en consecuencia, se realizan muchas faltas a los estándares de procedimientos establecidos por la Cadena.

- Propicia las relaciones y muestras de afecto inapropiadas entre los colaboradores, dentro de las instalaciones.
- Entablar relaciones inadecuadas entre el personal y los huéspedes, por ende, se proyecta una mala imagen del Hotel.
- Sobrecargo de horas de trabajo en el horario establecido, por falta de personal calificado y la alta rotación del mismo.
- Falta de ética profesional, ya que se ha propiciado casos de:
 - Robo de objetos personales de valor.
 - Contacto físico inadecuado entre colaboradores.
 - Relaciones inapropiadas entre colaborador y Supervisor o Jefe, algunas veces por beneficio propio como el de obtener un puesto más alto.
 - Abuso de poder por parte del personal de primera línea.
 - Comunicación informal negativa entre los empleados sobre la Institución y sus colaboradores.

II.2.4 Infraestructura del Hotel

En cuanto a la infraestructura del Hotel, las condiciones de *back of the house*, o también, conocido como atrás de la casa, las cuales son todas las áreas donde los clientes no tienen acceso, se encuentra en mal estado.

- En las áreas comunes, las paredes están sucias, manchadas o ralladas, los pasamanos oxidados y no cuentan con aire acondicionado.

- Falta espacio para las pertenencias de los empleados. El personal contratado cuenta con un *locker*. El personal en proceso de contratación y/o extra tienen que dejar sus pertenencias en una jaula de maya, ubicada en el sótano del parqueo. No existe un control de pertenencia-empleado, así que el empleado puede tomar las pertenencias propias y/o ajenas.

- Para utilizar el comedor de empleados, se le solicita al colaborador que pague Q50.00 mensuales, con los cuales compra 30 *tickets* de almuerzo. Si el colaborador no presenta su *ticket*, no tiene derecho a que le sirvan comida.

- En Cocina, existen deficiencias en el manejo de los alimentos y las buenas prácticas de manufactura (BPM), esto genera consecuencias, tales como:
 - Se han reportado repetidas veces casos de intoxicación causada por alimentos, en los empleados.

 - Las ensaladas contienen frutas o verduras que ya han caducado.

 - Ofrecen repostería que ha sobrado de eventos, de dos o más días de anterioridad.

 - Los alimentos permanecen en una barra caliente, la cual no tiene control de tiempo, ni temperatura.

 - Los utensilios, platos, vasos y cubiertos no siempre están limpios y sanitizados.

 - El comedor tiene un horario de comida estricto y no se considera el atraso que el empleado pudiera tener, esto deja a personas sin un tiempo de comida.

 - El desayuno solo ofrece café negro y pan dulce. Esto causa una deficiencia de nutrientes en todos los empleados que tienen el primer turno que desayuna en el comedor de la Institución.

Todos estos problemas tienen mayores consecuencias en el entorno del empleado, quien es el factor más importante, por ser una empresa de servicio; de modo que afecta su motivación y actitud hacia el trabajo, por ende, no valoran al Hotel ni se identifican con él, se permanece únicamente por la necesidad de un ingreso económico fijo.

Como se puede denotar en los puntos expuestos con anterioridad, el Hotel tiene una visión muy clara de a dónde quiere llegar y ya ha dictado las directrices de cómo los empleados deberán alcanzar todos los objetivos propuestos; sin embargo, con el nivel de carga de trabajo que manejan cada uno de ellos, se ha perdido esa vivencia de ideario y con el tiempo se ha corrompido el sistema, por consiguiente, ha resultado una cultura organizacional débil y negativa entre los empleados, la cual degrada la dignidad de la persona y se reduce al utilitarismo de la misma.

Pero, ¿La cultura de una empresa es permanente o irremediable? Por suerte no lo es, con la correcta aplicación de las herramientas necesarias, para llevar todos los procesos internos de la Empresa de una forma adecuada, el tiempo y la consistencia, se puede corregir el rumbo de la misma, y así conseguir tener una cultura con valores.

III. Cómo ejecutar una cultura con valores

Primero, se debe recordar que el ideario ya está plasmado por la Institución, en su visión, misión y objetivos. Tiene muy claro cómo se debe alcanzar; lo comunica a sus empleados a través de las políticas, Reglas del Servicio, Código de Conducta y Código de Imagen. Esto le da a la Institución, un poder de disposición de rasgos de identidad y patrones que le son propios; ambos, constituyen lo que se denomina cultura organizacional.

Este es un resultado directo de sus políticas, y más importante de la vivencia diaria de los empleados, de las mismas. Por eso, es imprescindible que se fomente la realización en el diario vivir, y así utilizar este como marco de referencia para la toma de decisiones cotidianas y la orientación de las actividades de cada uno de los empleados.

III.1 Ideario, de la teoría a la práctica

No es fácil comunicar una visión, y más complicado aún, hacer que cada uno de los empleados la quiera internalizar. Pero, existen herramientas que pueden facilitar esta tarea, y a la vez, aumentar la fidelidad de los trabajadores; a continuación, se detallan las mismas.

Debe lograrse la correcta aplicación del proceso administrativo, en el Departamento de Recursos Humanos, ya que, a través de este, se dictan todos los parámetros que afectan al personal que labora en la Institución. Se recomienda seguir los siguientes pasos en el proceso administrativo:

- Planificación: aquí ya se tiene definido el ideario del Hotel y las directrices a seguir para cumplir el estándar. En este proceso se recomienda considerar los siguientes puntos:
 - Analizar la situación de la Empresa para elaborar un diagnóstico de todos los puestos. Este se realiza con la elaboración de una descripción de puesto para cada

departamento y sus diferentes niveles; se ejemplifica con la utilización del formato tal como afirman Werther, et al (1996, p. 96) el cual se proporciona a continuación.

Imagen 2

EJEMPLO DE UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE ALTA DIRECCIÓN

<p>HOTEL A Guatemala, Guatemala FORMULARIO PARA DESCRIPCIÓN DE PUESTO</p>
<p>Nombre del puesto: Gerente de Recursos Humanos Código: RHAD01 Fecha: 20 de febrero de 2019 Localización: Departamento de Recursos Humanos Supervisión: Gerente General</p>
<p>Requisitos laborales</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Grado de preparación formal: formación universitaria, de preferencia en Hotelería o similar. Maestría en Administración de Personal. • Experiencia: mínimo dos años como Gerente de Recursos Humanos o experiencia comprobable de manejo de alto volumen de personal. • Comunicación: oral y escrita con cada gerente de área o departamento. Asesorar y supervisar a todo el personal del Departamento de Recursos Humanos. Recibe instrucciones directas del Gerente General y las transmite a diversos integrantes del personal de la Institución.
<p>Aspectos del desempeño laboral</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico: de mínimo a intermedio. El Gerente de Recursos Humanos debe realizar todos los talleres de seguridad industrial, los simulacros de ruta de evacuación para emergencias y los talleres de trabajo en equipo. • Esfuerzo mental: alto. Es el responsable de cumplir todos los objetivos trazados por la Institución. En emergencias, es el encargado de practicar y

evaluar todos los procedimientos establecidos y la aplicación de los mismos. Velar por que cada uno de los integrantes de su departamento realice correctamente las tareas designadas y en tiempo.

- Condiciones de trabajo: debe plegar su horario a las necesidades de las operaciones. En ocasiones tiene que viajar al exterior para la capacitación de franquicia. Alrededor de una tercera parte de su labor consiste en hacer rondas y reuniones con cada departamento para llevar control y verificación del cumplimiento de normas y reglamentos establecidos.

Fuente: Propia (2019).

Imagen 3

EJEMPLO DE UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE LINEA MEDIA

<p>HOTEL A Guatemala, Guatemala FORMULARIO PARA DESCRIPCIÓN DE PUESTO</p>
<p>Nombre del puesto: Jefe de <i>Instant Service</i> Código: JISLM01 Fecha: 20 de febrero de 2019 Localización: Departamento de <i>Front Office</i> Supervisión: Gerente de Recepción</p>
<p>Requisitos laborales</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Grado de preparación formal: formación universitaria, de preferencia en Hotelería o similar. Dominio del sistema operativo <i>Opera</i>. Debe tener un inglés avanzado. • Experiencia: mínimo un año en cargo de jefatura. Experiencia comprobable en el área de Recepción, Reservas o Servicio al Cliente. • Comunicación: oral y escrita con Gerente de <i>Front Office</i>, Jefe de Recepción, Jefes de Reservas y Jefe de <i>Room Service</i>. Capacitar y supervisar a todo

<p>el personal del Departamento de <i>Instant Service</i>. Recibe instrucciones directas del Gerente de <i>Front Office</i> y las transmite a los integrantes de su departamento.</p>
<p>Aspectos del desempeño laboral</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico: de mínimo a intermedio. El Jefe de <i>Instant Service</i> permanece sentado la mayoría de la jornada. La habilidad de realizar multitareas y permanecer calmado es un factor importante para su desempeño. La coordinación psicomotora es necesaria para manejar la computadora, la consola de teléfono y llevar una bitácora, al mismo tiempo. • Esfuerzo mental: medio. Debe tener fluidez de palabra, en español e inglés, ya que se comunica diariamente con los huéspedes del Hotel. Es el transmisor entre el huésped y el personal operativo de <i>Room Service</i>, Lavandería, Ama de Llaves y <i>Bell Boys</i>. Considerar el tono de voz y el vocabulario con el cual se comunica. • Condiciones de trabajo: el horario es establecido y la jornada es rotativa. Debe asistir a reunión una vez por semana para la evaluación del Gerente y la comunicación con los otros jefes del mismo departamento.

Fuente: Propia (2019).

Imagen 4

EJEMPLO DE UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTO OPERACIONAL

<p>HOTEL A Guatemala, Guatemala Formulario de descripción de puesto</p>
<p>Nombre del puesto: Camarera Código: ALLO01 Fecha: 20 de febrero de 2019 Localización: Departamento de Ama de Llaves</p>

Supervisión: Jefe de Habitaciones
Requisitos laborales
<ul style="list-style-type: none"> • Grado de preparación formal: formación diversificada. • Experiencia: mínimo un año de experiencia en puesto similar o en área de limpieza. • Comunicación: oral. Recibe instrucciones directas del Jefe de Habitaciones.
Aspectos del desempeño laboral
<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico: alto. Debe manejar varios equipos relativamente pesados, pero el grado de esfuerzo muscular no excede los niveles comunes. Requiere permanecer una gran cantidad de tiempo de rodillas o agachado. La buena condición física es un factor importante para su labor. • Esfuerzo mental: bajo. Es un trabajo rutinario, delimitado con pasos a seguir en un cierto orden, para su eficacia. Todo tiene etiqueta y un estándar, para un manejo más fácil. • Condiciones de trabajo: la jornada es de seis días, y se descansa uno. Horario rotativo por semana. Área de trabajo es la misma, aplicar los mismos procedimientos diariamente.

Fuente: Propia (2019).

- En el Departamento de Alimentos y Bebidas, se debe planificar los recursos humanos, esto permite conocer las vacantes futuras con cierta previsión y así conducir el proceso en forma lógica y ordenada. Cada empleado debe entregar una solicitud, la cual justifique la ausencia. Aquí se lleva el control de salidas programadas al centro de salud o médico, período de maternidad y lactancia, día libre por asuntos familiares, entre otros. Tomar en cuenta que no se sumará el día de descanso que tienen programado. A continuación, se presenta un formato a utilizar.

Imagen 5

EJEMPLO DE FORMATO DE PLANIFICACIÓN DE RECURSO HUMANO

HOTEL A Guatemala, Guatemala FORMATO DE PLANIFICACIÓN DE RECURSO HUMANO					
Fecha: 20 de febrero de 2019 Localización: Departamento de Alimentos y Bebidas Realizado por: Jefe de Cocina Revisado por: Asistente de Gerencia					
No	Nombre del empleado	Fecha inicia ausencia	Fecha que termina ausencia	No. días	Razón
1	María Pérez	7 de febrero	7 de mayo	90	Maternidad y lactancia
2	José Silvestre	2 de abril	22 de abril	20	Suspensión por enfermedad
3	Andrea Asturias	11 de mayo	12 de mayo	1	Cita en centro de salud
4	Ana Gálvez	23 de junio	28 de junio	5	A cuenta de vacaciones
5	Luis Gamas	12 de agosto	15 de agosto	3	Asuntos personales
Realizado por: _____			Firma: _____		
Autorizado por: _____			Firma: _____		

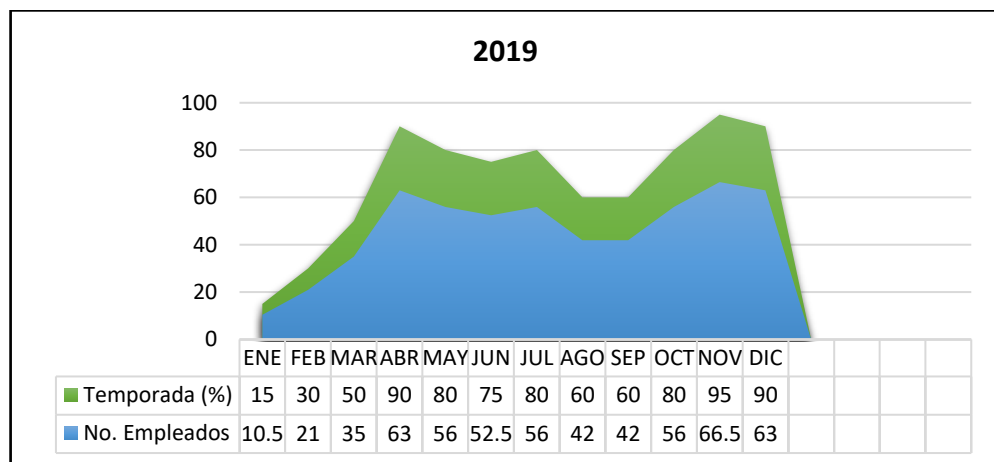
Fuente: Propia (2019).

- Al realizar esta planificación conjunta con el Departamento de Recursos Humanos, se puede estimar el número de empleados efectivos con los que se cuentan cada mes; esto se cruza con los datos de temporada alta y baja y el porcentaje de ocupación prevista para la fecha. Esta información la proporciona el Departamento de Mercadotecnia y Ventas; y así prever las contrataciones para cada año. Como resultado se tiene un número total de empleados que se deben laborar en cada temporada para no afectar el rendimiento de los mismos. Se presenta una ejemplificación del cuadro para facilitar el entendimiento. Los datos verdes son el porcentaje de ocupación estimado para cada mes del año, la gráfica azul representa el número de empleados con los que se deben contar en el Departamento de

Alimentos y Bebidas para su correcto funcionamiento, en relación a la ocupación. De esta manera, se puede llevar un control más detallado sobre cuándo se necesita personal extra para planificar la contratación del mismo.

Imagen 6

CUADRO DE CONTROL DE PERSONAL



Fuente: Propia (2019).

- Luego, realizar los planes de Recursos Humanos. Este permite conocer detalladamente todos los empleados que ocupan las diversas plazas, por consiguiente, generará una base de datos para las vacantes futuras, y con esto se tendrá cierta previsión para conducir el proceso en forma lógica y ordenada.
- Con la base de datos generada se logra visualizar, con mayor facilidad, un sumario de reemplazos de los puestos. Esto contribuye a que los empleados de primera línea puedan asesorar adecuadamente y planificar la misma. Se recomienda utilizar el esquema, según sostiene Werther, et al (1996, p. 135) el cual se presenta enseguida.

Imagen 7

FORMATO DE INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

HOTEL A Guatemala, Guatemala FORMULARIO DE INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	
PARTE I (Debe ser llenada por el Departamento de Recursos Humanos)	
Nombre: María Pérez	Edad: 25 años
No. de empleado: BOO25	Puesto: <i>Steward</i>
Experiencia: 3 años en el puesto	Fecha de contratación: enero 2016
Puestos anteriores dentro del Hotel:	
PARTE II (Para ser llenada por empleado)	
<ul style="list-style-type: none">• Calificaciones especiales: elabore una lista de sus conocimientos especiales que emplea en su trabajo. Ejemplo: Saber charolear, conocer sobre el protocolo de servir en mesa, protocolo de montar puestos.• Calificaciones potenciales: elabore un listado de conocimientos especiales, aún si no los emplea en su trabajo actual, pero considera que potencialmente pueden servir a la empresa. Ejemplo: Diplomado en Montaje de Eventos. Taller de origami con servilleta de tela. Técnico en Computación.• Herramientas y aparatos que está capacitado para operar: montacarga y lavavajillas.• Áreas de responsabilidad, describa brevemente las áreas que están a su cargo: previo al evento soy la encargada de montar la mesa y sus puestos, debo seguir el protocolo establecido. Al momento de atender, debo cumplir con la entrega de platos servidos a los comensales, llenar copas de agua, mantener mesas y charolas limpias. Encargada del cuidado y operación de los siguientes equipos: charolas, toda la cristalería, mantelería, linos y blancos y cubertería a utilizar.• Delegado de los siguientes aspectos de seguridad: manejo correcto del carrito de asistencia.	

<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la supervisión de las siguientes personas o funciones: supervisar al personal extra o practicantes. Mantener estación auxiliar limpia. • Educación formal y capacitación especializada: Formación académica (señale con una X los años cursados) <input checked="" type="checkbox"/> Primaria <input checked="" type="checkbox"/> Secundaria <input checked="" type="checkbox"/> Preparatoria o bachillerato <input checked="" type="checkbox"/> Escuela técnica <input type="checkbox"/> Universidad <input type="checkbox"/> Posgrado Capacitación especializada (incluir duración y año en que concluyó su preparación) Curso: Diplomado en Montaje de Eventos, 1 año, 2016.
<p>PARTE III (Para ser llenada por el Departamento de Recursos Humanos y jefe del empleado)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación general del desempeño: es una persona responsable, con bastante carisma e iniciativa. Maneja muy bien al personal nuevo y tiene buenas relaciones interpersonales. Su desempeño es más que satisfactorio. • Potencial para promoción: sí, bastante. • ¿Qué puestos específicos puede desempeñar este empleado en el futuro? Jefe de Meseros. Asistente de Banquetes Operativos. • Aspectos de su desempeño que debe mejorar: presentación física, no cumple algunas normas del Código de Imagen. <p>Fecha: 11 de abril de 2019 Firma del supervisor:</p>
<p>PARTE IV (para ser llenada por el Departamento de Recursos Humanos)</p>
<p>¿Se añaden aquí las dos últimas evaluaciones de este empleado?</p> <p>SI _____ NO _____</p> <p>Preparado por: _____ Firma: _____</p>

Fuente: Propia (2019).

- Organización: es la creación de procesos sistemáticos para que el empleado pueda desempeñar una función, implica llevar a cabo las acciones que se especifican de inmediato.
 - La asignación de tareas diarias, semanales, quincenales y mensuales. Esto se realizó en la descripción del puesto, únicamente hay que comunicar y delegar a los subordinados la responsabilidad para ejecutar las actividades.
 - Constatar cómo se delegará la autoridad en cada departamento; especificar quién depende de quién. Se establecerán los niveles jerárquicos y la estructura de cada uno de los departamentos para la coordinación del trabajo.

Imagen 8

FORMATO DE ORGANIZACIÓN PARA ALTA DIRECCIÓN

<p>HOTEL A Guatemala, Guatemala FORMATO DE ORGANIZACIÓN PARA GERENCIA</p>
<p>Nombre del puesto: Gerente de Alimentos y Bebidas Código: ABAD01 Fecha: 20 de febrero de 2019 Localización: Departamento de Alimentos y Bebidas Supervisión: Gerente General</p>
<p>Tareas a realizar</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Diario: reunión con cada área de su departamento en los tres turnos para coordinar y monitorear el nivel de servicio. Atender a los huéspedes, escuchar sugerencias, críticas, reclamaciones y proveer la solución adecuada. • Semanal: evaluación de costos en cada centro de consumo. Mantener y mejorar el nivel de costos de alimentos y bebidas establecido. • Quincenal: reunión con Gerentes para la sinergia de la operación.

<ul style="list-style-type: none"> • Mensual: revisión de inventario y sistema Primero en Entrar, Primero en Salir (PEPS). Orden de compra de insumos para el mes siguiente. Reporte para Alta Gerencia. Evaluación de bitácora. Programación y coordinación de descansos del personal, según la calendarización de eventos programados. Informe escrito sobre cada área de su departamento. • Semestral: evaluación de desempeño del personal. Capacitación con el equipo de trabajo. • Anual: programación de limpieza profunda, correctiva, predictiva y preventiva. Proyección de flujo de efectivo para el siguiente año fiscal. Revisión del plan de acción anterior y la realización del mismo para el próximo año.
Jerarquía a utilizar
<p>Responde a: Gerente General</p> <p>Colabora con: Gerente de Banquetes, Gerente de Mercadeo y Ventas, Gerente de Contraloría, Gerente de Mantenimiento y Gerente de Recursos Humanos.</p> <p>Delega en: Jefe de Centros de Consumo y Jefe de Cocina.</p>

Fuente: Propia (2019).

Imagen 9

FORMATO DE ORGANIZACIÓN PARA LÍNEA MEDIA

<p>HOTEL A</p> <p>Guatemala, Guatemala</p> <p>FORMATO DE ORGANIZACIÓN PARA JEFATURAS</p>
<p>Nombre del puesto: Jefe de <i>Front Office</i></p> <p>Código: FOLM01</p> <p>Fecha: 20 de febrero de 2019</p> <p>Localización: Departamento de División Cuartos</p> <p>Supervisión: Gerente División Cuartos</p>

Tareas a realizar
<ul style="list-style-type: none"> • Diario: reunión con cada área del departamento en cada turno, es decir, matutino, vespertino y nocturno; para coordinar y monitorear el nivel de servicio. Atender a los huéspedes, escuchar sugerencias, críticas, reclamos y proveer la solución adecuada. • Semanal: revisión del sistema de reservas. Supervisión del personal. Control de Código de Imagen y Conducta. Análisis de <i>Revenue Managment</i>. • Quincenal: reunión con Jefaturas para la sinergia de la operación. Análisis de costos ocultos. • Mensual: elaborar reporte para pronóstico de ocupación. Elaborar orden de compra de insumos para el mes siguiente. Hacer reporte para Gerencia. Revisión de bitácora para la detección de posibles problemas o incumplimiento de los estándares de calidad. Informe escrito sobre cada área de su departamento. • Semestral: programación de capacitaciones para todo su equipo de trabajo. Evaluación de desempeño del personal. • Anual: análisis del plan de acción, tomar medidas correctivas para el cumplimiento de los objetivos trazados. Análisis de Indicador clave de rendimiento (<i>KPI's</i>). Realizar la evaluación de desempeño, de cada supervisor de área, de su departamento.
Jerarquía a utilizar
<p>Responde a: Gerente División Cuartos</p> <p>Colabora con: Jefe de Ama de Llaves y Jefe de Seguridad.</p> <p>Delega en: Supervisor de Recepción, Supervisor de <i>Instant Service</i>, Supervisor de <i>Concierge</i>, Supervisor de Reservas y Encargada de <i>Guest Service</i>.</p>

Fuente: Propia (2019).

Imagen 10

FORMATO DE ORGANIZACIÓN PARA OPERATIVOS

HOTEL A Guatemala, Guatemala FORMATO DE ORGANIZACIÓN PARA OPERARIOS
Nombre del puesto: Auxiliar de Cocina de Banquetes Código: CBO01 Fecha: 20 de febrero de 2019 Localización: Departamento de Alimentos y Bebidas Supervisión: Jefe de Cocina Banquetes
Tareas a realizar
<ul style="list-style-type: none">• Diario: limpiar, pelar y cortar las verduras. Mezclar los ingredientes. Picar carne. Desescamar pescado. Mantener limpia la cocina y los utensilios. Prestar apoyo puntual durante el servicio de comidas.• Semanal: colaborar en la conservación de las materias primas y los productos de uso en la cocina. Almacenar los alimentos y hacer el inventario, limpiar la cubertería y cristalería.• Quincenal: ejecutar las tareas de limpieza profunda de las diferentes áreas de la Cocina (encimeras, fogones, hornos, maquinaria, electrodomésticos, entre otros). Transportar y almacenar la materia prima y los materiales utilizados en la cocina y en la despensa.• Mensual: realizar inventario de utensilios y equipo, registrar daños o pérdida de los mismos.• Anual: capacitación de técnicas de limpieza de su área. Capacitación de estándares de la franquicia.
Jerarquía a utilizar
Responde a: Supervisor de Cocina Banquetes / Jefe de Cocina

Colabora con: Auxiliar de Cocina Banquetes, Auxiliar de Cocina Pastelería, Auxiliar de Cocina Producción y *Stewards*.

Delega en: Nadie.

Fuente: Propia (2019).

- Integración: a través de este conjunto de procedimientos se consigue mejorar el índice de satisfacción entre los empleados, el cual busca como objetivo obtener un mejor rendimiento laboral y un clima de trabajo positivo; obtiene como resultado un equipo más eficiente y satisfactorio en cuanto a resultados.
- Para lograr esto se debe escoger a las personas que integrarán al equipo por medio del proceso de reclutamiento, el cual está dirigido a seleccionar candidatos calificados y capaces de ocupar los puestos en la Institución. A continuación, se detallan todos los pasos a seguir para su correcta aplicación.
- Definir fuente de reclutamiento, esta puede ser interna o externa:
 - Fuente interna: se compone de empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos, ya que a través de su evaluación individual se definió que logran desempeñar las funciones que se requieren en el puesto. Referirse al cuadro de Formulario de Inventario de Recursos Humanos (Imagen 7).
 - Ventajas de utilizar este método:
 - Es más económico y rápido.
 - Presenta mayor índice de validez.
 - Es fuente de motivación y crea una sana competencia entre los empleados.
 - Fuente externa: se compone de la oferta de mano de obra, exterior a la organización.

- Ventajas de utilizar este método:
 - Renueve y enriquece los recursos humanos de la Institución.
 - Aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo de personal ejecutado por otras empresas o el mismo candidato, también conocido como *outsourcing*.
- Para que este sea efectivo, Werther, et al (1996, p. 170) afirman que se debe aplicar el siguiente formato.

Imagen 11

FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO

HOTEL A Guatemala, Guatemala FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO
Por favor proporcione los datos que se solicitan, a continuación, de la manera más cuidadosa y exacta posible.
Datos personales
Nombre completo: _____ Dirección completa: _____ Teléfono: _____ Celular: _____ Correo electrónico: _____ Lugar y fecha de nacimiento: _____
Empleo solicitado
Tipo de empleo solicitado: _____ Puesto específico que se solicita: _____ Usted desearía trabajar: <ul style="list-style-type: none"> • Como empleado de tiempo completo _____ • Como empleado de medio tiempo _____

- Como empleado temporal _____

¿En qué fecha estará disponible para empezar a trabajar? _____

¿Estaría dispuesto aceptar otra posición, si la que solicita no se encuentra disponible? Si _____ No _____

¿Qué nivel (aproximado) de compensación mensual considera usted apropiado?

Formación académica y preparación laboral

Señale el grado que usted ha obtenido en su formación académica, especifique la institución y el número de años cursados:

Primaria: _____

Secundaria: _____

Bachillerato o Diversificado: _____

Universidad: _____

Cursos de posgrado: _____

Cursos complementarios: _____

Describa sus habilidades laborales. Incluya los vehículos, aparatos y herramientas que sabe operar y cualquier información adicional que considere relevante:

Antecedentes laborales

Empiece por el último empleo que usted tuvo, o por su empleo actual, sírvase proporcionar la información que se especifica enseguida, acerca de las empresas para las que ha trabajado.

Compañía: _____

Fecha de inicio de labores: _____

Fecha de conclusión de labores: _____

Título del puesto: _____

Funciones que desempeñó: _____

Nombre de su supervisor: _____

Salario inicial: _____ Salario final: _____

Compañía: _____

Fecha de inicio de labores: _____

Fecha de conclusión de labores: _____

Título del puesto: _____

Funciones que desempeñó: _____

Nombre de su supervisor: _____

Salario inicial: _____ Salario final: _____

Afiliaciones, distinciones y pasatiempos

¿Qué aficiones o pasatiempos practica? _____

¿A qué organizaciones cívicas, profesionales y de servicio pertenece? _____

Referencias

Sírvase dar tres referencias. Evite incluir el nombre de familiares inmediatos.

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Por favor añada cualquier dato o información que considere de importancia para procesar su solicitud de empleo: _____

Por medio de mi firma:

Autorizo a los funcionarios del Hotel A para que verifiquen la información que he proporcionado.

Garantizo que la información incluida aquí es verídica y comprendo que toda inexactitud puede conducir a la anulación de mi solicitud de empleo.

Firma del solicitante: _____ Fecha: _____

Fuente: Propia (2019).

- Selección de personal: para ejecutar esta tarea correctamente, se deben seguir los siguientes pasos que se especifican en breve.

Imagen 12

FORMATO DE PROCESO DE SELECCIÓN

<p>HOTEL A</p> <p>Guatemala, Guatemala</p> <p>FORMATO DE PROCESO DE SELECCIÓN</p>
<p>Recepción preliminar de solicitudes</p>
<p>Tomar la información obtenida de la solicitud de empleo y cruzarla con los datos del perfil de puesto a contratar. Luego, se clasifica cada una, dentro de estas tres categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Categoría 1: los mejores calificados para el puesto, ellos cumplen con la mayoría de criterios establecidos. • Categoría 2: los que tienen buen perfil, pero necesitan refuerzo en una o varias áreas, cumplen con dos terceras partes de criterios.

- Categoría 3: son buenos candidatos y se consideran para otros puestos vacantes.
* Si no cumple los requisitos de alguna de las tres categorías, la solicitud se debe descalificar y desechar.

Pruebas de idoneidad

Estas se especializan según el puesto al cual se solicite y son realizadas por una empresa externa:

- Alta dirección: prueba psicológica: Inventario multifásico de la personalidad (Minnesota), prueba de conocimiento: Cuestionario de opiniones acerca del liderazgo y polígrafo.
- Línea media: prueba psicológica: Inventario psicológico (California), prueba de conocimiento: Cuestionario de estilo de supervisión y polígrafo.
- Operacional: prueba psicológica: Guía Guilford-Zimmerman del temperamento, prueba de aptitud: Examen de honestidad individual y polígrafo.

Entrevista de selección

Verificación de datos

Previo a la entrevista se debe efectuar lo siguiente:

- Repaso al *curriculum vitae*.
- Definir la situación actual del candidato.
- Enumerar conocimientos y experiencia técnica sobre el puesto vacante, para corroborar durante la entrevista.
- Identificar puntos fuertes y débiles del candidato.
- Durante la entrevista: referirse a Imagen 13.
- Corroborar datos en duda, previamente señalizados.
- Motivaciones y retos.
- Situación personal y compromisos.
- Concepto de horario de trabajo, disponibilidad de tiempo y de viajar.
- Resistencia/adaptabilidad al cambio.
- Explicar cómo es la Institución.
- Aspectos económicos y pretensiones.

<ul style="list-style-type: none"> • Interés por la oferta.
Examen médico
<p>A todos los candidatos que clasifiquen a la etapa final del proceso de reclutamiento, se les debe hacer los siguientes exámenes:</p> <p>Consumo de drogas.</p> <p>Presentar su carné de salud vigente.</p>
Entrevista con el supervisor
<p>Esta la lleva a cabo la persona quien ocupa el puesto de jefe inmediato de la plaza por cubrir. En esta se contemplan temas más técnicos y específicos del día a día.</p>
Decisión de contratar
<p>Al momento de tomar la decisión, se realiza un contrato temporal, el cual denota que la persona debe pasar un tiempo de prueba (noventa días) antes de firmar un contrato oficial por el período de un año fiscal. Este debe incluir todas las especificaciones que rige el Código de Trabajo.</p>

Fuente: Propia (2019).

Imagen 13

FORMATO DE PREGUNTAS A UTILIZAR EN LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

<p>HOTEL A</p> <p>Guatemala, Guatemala</p> <p>GUÍA DE CONVERSACIÓN PARA LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL</p>	
No.	Preguntas a realizar
1.	¿Cómo emplea el tiempo libre? ¿Qué pasatiempos tiene?
2.	¿Participa usted en actividades de su comunidad? ¿Participó en las del año pasado?
3.	¿Cómo describiría el trabajo ideal para usted? (trate de ser específico)

4.	¿Por qué abandonaría su puesto actual?
5.	Muchas gracias por preferir nuestra Institución ¿Qué lo llevó a seleccionarla?
6.	Cuando era estudiante, ¿Cuáles eran sus clases favoritas? ¿Por qué?
7.	¿Qué motivos lo llevaron a escoger su actividad o profesión actual?
8.	¿Conoce usted los productos y servicios de nuestra Institución?
9.	¿Qué características le gustaría encontrar en su jefe?
10.	¿Con qué frecuencia considera que puede ser promovido?
11.	¿Qué aspecto de su desempeño anterior considera que es el menos destacado? ¿Cuál es el mejor?
12.	¿Planea continuar sus estudios?
13.	¿Cuáles han sido sus empleos favoritos? ¿Por qué?
14.	¿Cómo describiría sus objetivos profesionales?
15.	¿En qué consistía su empleo anterior?
16.	¿Estima suficiente su experiencia laboral actual?
17.	¿Qué es lo que más le gusta y lo que menos le gusta de su trabajo actual?
18.	¿Cuándo puede empezar a trabajar?
19.	¿Qué otras actividades remuneradas desempeñan usted actualmente?

Fuente: Werther, et al (1996, p. 195).

- Capacitación y entrenamiento: la capacitación del personal es un proceso que se debe realizar de forma sistemática y a largo plazo, para que los empleados escalen en la jerarquía de la organización. Se sugiere programar, por lo menos, una vez cada año con todo el personal, además de la realizada en la inducción. En breve, se presenta un formato para realizar una inducción más efectiva.

Imagen 14

FORMATO DE INDUCCIÓN PARA PERSONAL NUEVO

<p style="text-align: center;">HOTEL A Guatemala, Guatemala FORMATO DE INDUCCIÓN PARA PERSONAL NUEVO</p>
<p>Objetivo: busca la adaptación del nuevo empleado por medio de un programa sistemático, donde adquiere una comprensión general sobre la organización y conoce la manera en que la empresa actúa y hace las cosas. Debe quedarle claro lo que se espera en términos de su trabajo y conducta.</p> <p>Responsable: Encargado de Inducción del Departamento de Recursos Humanos / Jefe Inmediato</p>
<p>Nombre del puesto: Camarera Código: ALLO25 Fecha: 20 de febrero de 2019 Localización: Departamento de Ama de Llaves Supervisión: Jefe de Ama de Llaves / Supervisor de Habitaciones</p>
<p style="text-align: center;">Inducción general</p>
<ul style="list-style-type: none">• Presentación de video interno sobre la Institución.<ul style="list-style-type: none">– Historia.– Servicios que ofrece.– Reglas del Servicio.– Código de Conducta.– Código de Imagen.• Entrega de copia impresa de cada uno de estos.• Recorrido por todas las áreas del hotel.<ul style="list-style-type: none">– Empezar por <i>Back of the House</i>.– Terminar en el departamento en el cual va a trabajar.

Inducción específica

- Recorrido por todas las áreas a utilizar.
 - Recorrido en la habitación *suite* presidencial.
 - Recorrido en la habitación *junior suite*.
 - Recorrido en la habitación *business room*.
 - Recorrido en la habitación *club*.
 - Recorrido en la habitación estándar.
- Recorrido *back of the house*.
 - Recorrido en bodega de suministros de limpieza.
 - Recorrido a lavandería (suministro de blancos y linos).
- Información sobre prevención de seguridad y protección en el área.
 - Manejo correcto de químicos.
 - Equipo a utilizar: carritos de limpieza, guantes, utensilios de limpieza, linos y blancos.
 - Bitácora de control: se anotan todos los desperfectos o daños que se encuentran en cada habitación para su pronta reparación.
- Descripción detallada del puesto:
 - Esfuerzo físico: alto. Debe manejar varios equipos relativamente pesados, pero el grado de esfuerzo muscular no excede los niveles comunes. Requiere permanecer un largo período de tiempo de rodillas o agachado. La buena condición física es un factor importante para su labor.
 - Esfuerzo mental: bajo. Es un trabajo rutinario, delimitado con pasos a seguir en un orden establecido, para su eficacia. Todo está etiquetado y estandarizado para un manejo más fácil.
 - Condiciones de trabajo: la jornada es de seis días, se descansa uno. Horario rotativo por semana. El área de trabajo es la misma, se aplican los mismos procedimientos diariamente.
- Se entrega Manual de Limpieza de Habitaciones.
- Se presenta a todos los colaboradores de la División a la cual pertenece.

Capacitación inicial

- Instrucción directa sobre el puesto:
 - Se imparte durante la jornada de trabajo; aquí el trabajador recibe la capacitación en el puesto de parte de un colaborador experimentado o el Supervisor. Se busca que el nuevo empleado adquiriera la experiencia para ejecutar varias tareas por medio de la observación del trabajo del Supervisor.
 - El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar. Se pide al individuo que imite el ejemplo. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.
 - Se pide a la persona que lleve a cabo el ejercicio sin supervisión.

Capacitación programada

- Taller de camareras.
 - Objetivo: un lugar de co-aprendizaje donde todos sus participantes construyen socialmente conocimientos y valores, desarrollan habilidades y actitudes, a partir de sus propias experiencias.
 - Encargado: Capacitador de Recursos Humanos.
 - Ejecución: se reúne al personal dentro de un salón. El montaje de las sillas debe ser circular, para fomentar la comunicación abierta. El mediador empieza la actividad con una pequeña presentación del objetivo del taller y se expone un breve resumen sobre la misma. Se da inicio a la plática de experiencias del personal. Llevar a cabo una dinámica que fomente el trabajo en equipo (Imagen 15) entre las compañeras. Por último, se realiza un pequeño repaso sobre lo trabajado en el taller.
 - Tiempo de duración: total 1 hora.
 - Introducción - 7 minutos.
 - Taller – 23 minutos.
 - Actividad de trabajo en equipo – 20 minutos.
 - Retroalimentación – 10 minutos.
- Estudio de caso.
 - Objetivo: mediante un estudio sobre una situación específica real, la persona

en capacitación aprende acerca de las acciones a tomar en una situación análoga.

- Encargado: Capacitador de Recursos Humanos / Jefe Ama de Llaves.
- Ejecución: se reúne al personal dentro de un salón, con escritorios en fila. Se les da una copia escrita de un caso, el cual describe una circunstancia que ya haya sucedido con anterioridad dentro de la Institución, y una serie de preguntas de modo que evalúen el conocimiento de procedimientos y estándares de la Franquicia.
- Al concluir la parte escrita, se realiza una mesa redonda de discusión sobre el caso, donde se comparte y debaten las respuestas de todos los integrantes.
- Al finalizar, el mediador proporciona al equipo las respuestas correctas y los procedimientos que se deben aplicar.
- Tiempo de duración: total 65 minutos.

Bienvenida - 5 minutos.

Evaluación del caso – 20 minutos.

Debate – 20 minutos.

Retroalimentación – 20 minutos.

- Método Visual para Estándar de Habitación.
 - Objetivo: mejorar la capacidad de retención mental de los conocimientos de estándares. Facilitar el aprendizaje de nuevas técnicas e ideas.
 - Encargado: Capacitador de Recursos Humanos / Supervisor de Habitaciones.
 - Ejecución: se reúne al personal dentro de un salón con acceso a cañonera. Se presenta una imagen de una habitación estándar del hotel con varias faltas en los estándares, tales como un basurero fuera de lugar, cama mal hecha, silla torcida, entre otros. Las camareras deben nombrar todas las equivocaciones que han notado. Luego, se presenta la imagen de la habitación, la cual cumple todos los estándares correctamente y se evalúa.
 - Se repite el proceso con la imagen del baño.
 - Tiempo de duración: total 55 minutos.
- Bienvenida - 15 minutos (incluir pequeño refrigerio).

Evaluación de imagen 1 (habitación) e imagen 2 (baño) – 30 minutos.
Retroalimentación – 10 minutos.

Fuente: Propia (2019).

Imagen 15

ACTIVIDADES QUE FOMENTEN EL TRABAJO EN EQUIPO

<p style="text-align: center;">HOTEL A Guatemala, Guatemala TRABAJO EN EQUIPO</p>
<p>Objetivo: este método busca conducir a la integración de los diferentes colaboradores y sus capacidades, de manera que crea una identidad grupal.</p> <p>Responsable: Capacitador del Departamento de Recursos Humanos</p>
<p style="text-align: center;">Actividades</p>
<ul style="list-style-type: none">● El comunicador: Una persona del grupo hace un dibujo, oculto para los demás. Luego, intenta dar instrucciones al resto, para que lo reproduzcan en sus papeles. Al finalizar, se compara el original con las reproducciones efectuadas. Por lo general, las diferencias entre las distintas versiones son tan grandes, que se fomenta la habilidad acerca de hablar, escuchar e interpretar. Puede aumentarse la dificultad de la actividad, al reemplazar el dibujo por una construcción con bloques que se arman dentro de una caja de zapatos, para mantenerlos fuera de la vista de los demás.● Emociones en marcha: Se instruye a uno de los miembros del equipo para representar el papel de un cliente que se acerca a la empresa y efectúa un reclamo en una determinada situación emocional (enojo, tristeza, entusiasmo, entre otros). Los participantes restantes deben actuar para entenderlo y guiarlo hacia un objetivo (compra,

retención, etc.). ¿Qué se busca? Entrenar la percepción y la gestión de emociones en el entorno laboral.

- **La espada del tiempo:**

Se divide al grupo en dos equipos. Deben competir para completar en un tiempo limitado, un desafío similar de cierta complejidad, como armar un rompecabezas, la construcción con materiales de oficina, o bien, la preparación de un *sketch*. La presión del tiempo suele acentuar las dificultades de los grupos para autoorganizarse, ya que surgen diversas estrategias, conflictos por el liderazgo y procesos de negociación.

- **El equipo ideal:**

En cartones o tarjetas de un color, cada participante debe enumerar cinco fortalezas individuales. En tarjetas de otro color, describir cinco características de las personas con quienes trabaja bien en equipo. Posterior a ello, se juntan las tarjetas de todos y se analiza al equipo real frente al equipo ideal. Puede escribirse cómo es cada uno, y discutir acerca de las diferencias. El ejercicio permite reflexionar sobre fortalezas y debilidades de los individuos y la necesidad de unirse en equipo para potenciar recursos.

Fuente: <https://www.buenosnegocios.com/5-actividades-fortalecer-el-trabajo-equipo> (2019).

Imagen 16

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

HOTEL A

Guatemala, Guatemala

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL EMPLEADO

Objetivo:

- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de la actividad diaria.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento

colectivo.												
<ul style="list-style-type: none"> Asistir en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa. 												
Responsable: Capacitador del Departamento de Recursos Humanos.												
Cronograma de actividades												
Actividades a desarrollar	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Seminario: planeamiento estratégico	■	■	■									
Conferencia: estrategia de ventas				■								
Taller: relaciones humanas	■						■					■
Curso: inglés avanzado				■	■	■						
Seminario: mejoramiento del clima laboral									■			
Taller: trabajo en equipo								■			■	
Curso: liderazgo										■		

Fuente: Propia (2019).

- Dirección: debe tener como prioridad, lograr que los subordinados ejerzan el trabajo a través de la motivación; por consiguiente, el trabajo se vuelve eficaz y eficiente. Se tiene que emplear un ambiente acorde al Código de Conducta y de Imagen. Su pilar es el Reglamento de Servicio y Políticas del Hotel; se tiene como resultado la base de una cultura organizacional con valores.
- Técnicas de motivación sugeridas:
 - Celebración interna de festividades, tales como el día del Padre, día de la Madre, día del Trabajador, convivio navideño, celebración de año nuevo, entre otros.
 - Facilitar y promover la formación constante de los trabajadores, con la posibilidad de un aumento salarial de acuerdo al nivel académico que tengan.

- Premiar los logros en el trabajo, a través de actividades como: empleado del mes, departamento con mejor rendimiento, cuenta de días sin quejas o incidentes, cuantificación de servicio al cliente por medio de encuesta a clientes externos sobre los servicios. En el momento en que el empleado o departamento alcance uno de estos objetivos, se le debe premiar con un bono de producción, una estadía gratis en el Hotel, un viaje con todos los gastos pagados para el fin de semana, un vale de cierta cantidad económica para utilizar en cualquier restaurante o bar de la Institución, cierta cantidad de vacaciones con gozo de sueldo, un vale por un uniforme completamente gratis, *tickets* para el comedor de empleados, entre otros.
- Control y Evaluación: aquí se fijan los estándares de los niveles de producción de calidad, los estándares de desempeño y se corrigen los errores y faltas. La correcta ejecución de este paso es vital para la adecuación del individuo al cargo, y el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y empleados; y así alcanzar un estímulo para mayor productividad. A continuación, se presenta la muestra que se debe utilizar para la evaluación del desempeño.

Imagen 17

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

<p>HOTEL A</p> <p>Guatemala, Guatemala</p> <p>FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</p>
<p>Objetivo: dar retroalimentación de información, a la persona evaluada, de la sistemática valoración del desempeño en desarrollo del individuo en el cargo, para su correcta adecuación, capacitación y entrenamiento.</p> <p>Responsable: Encargado de Capacitación del Departamento de Recursos Humanos / Jefe inmediato</p>

Definir puesto
<p>Nombre del puesto: Jefe de <i>Front Office</i></p> <p>Código: FOLM01</p>
<p>Fecha: 15 de marzo de 2019</p> <p>Localización: Departamento de División Cuartos</p> <p>Supervisión: Gerente División Cuartos</p>
<p>Tareas a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diario: reunión con cada área del Departamento, en el turno matutino, vespertino y nocturno, para coordinar y monitorear el nivel de servicio. Atender a los huéspedes, escuchar sugerencias, críticas, reclamos y proveer la solución adecuada. • Semanal: evaluación del sistema de reservas. Supervisión del personal. Control de Código de Imagen y Conducta. Análisis de <i>Revenue Managment</i>. • Quincenal: reunión con jefaturas para la sinergia de la operación. Estudio de costos ocultos. • Mensual: elaborar reporte para pronóstico de ocupación. Realizar orden de compra de insumos para el mes siguiente. Efectuar reporte para Gerencia. Estudio y análisis de bitácora para la detección de posibles problemas o incumplimiento de los estándares de calidad. Llevar a cabo informe escrito sobre cada área. • Semestral: programación de capacitaciones para todo el equipo de trabajo. Evaluación de desempeño del personal. • Anual: evaluación del plan de acción, tomar medidas correctivas para el cumplimiento de los objetivos trazados. Análisis de <i>Indicador Clave de Rendimiento</i>. Evaluación de desempeño de cada Supervisor de Área. <p>Jerarquía a utilizar:</p> <p>Responde a: Gerente División Cuartos</p> <p>Colabora con: Jefe de Ama de Llaves y Jefe de Seguridad.</p> <p>Delega en: Supervisor de Recepción, Supervisor de <i>Instant Service</i>, Supervisor de <i>Concierge</i>, Supervisor de Reservas y Encargada de <i>Guest Service</i>.</p>

Evaluación del desempeño					
Objetivo: comparar el rendimiento real del colaborador con los criterios del desempeño.					
Parte I (80%)					
Objetivos principales	A %	B % X 4	C Califique	D A x C	
Mantener una ocupación promedio anual arriba de 75%.	40%	160	8	320	
Satisfacción del cliente arriba del 90%.	20%	80	9	180	
Satisfacción de clientes <i>VIP</i> al 100%.	20%	80	10	200	
Controlar la operación de efectivo sin discrepancias.	10%	40	7	70	
Aumentar las ventas directas en línea en un 20% anual.	10%	40	8	80	
Totales	100%	400		850	
Porcentaje final de logro	8.5/68%		80%		
Parte II (15%)					
Competencias generales	Grado A 100	Grado B 75	Grado C 50	Grado D 25	No desarrollo
Confiabilidad					
Iniciativa					
Rendimiento					
Competencias generales	Grado A 100	Grado B 75	Grado C 50	Grado D 25	No desarrollo
Asistencia					
Actitud					
Trabajo en equipo					

Cooperación					
Compañerismo					
Integridad					
Comunicación efectiva					
Competencias generales	Grado A 100	Grado B 75	Grado C 50	Grado D 25	No desarrollo 0
Totales	200	375	150	0	0
Puntos totales				725	
Puntos posibles				1,000	
% Competencias generales alcanzadas				10.9%	(15%)
Parte III (5%)					
Competencias específicas	Grado A 100	Grado B 75	Grado C 50	Grado D 25	No desarrollo 0
Liderazgo					
Servicio al cliente					
Nivel del idioma inglés					
Manejo de Sistema <i>Opera</i>					
Reportes de <i>Reveneu Managment</i>					
Totales	300	75	50	0	0
Puntos totales				425	
Puntos posibles				500	
% Competencias específicas alcanzadas				4.3%	(5%)
Parte IV (100%)					
Porcentaje final de logro	68	Ponderado		80	
% Competencias generales alcanzadas	11	Ponderado		15	

% Competencias específicas alcanzadas	4	Ponderado	5
Total	83	Ponderado	100
Retroalimentación			
<p>Objetivo: informar y comentar el desempeño y progreso del subordinado por medio de una sesión, donde se hacen planes para cualquier desarrollo o decisión que se requiera.</p> <p>Participantes: colaborador, quien está bajo evaluación, el evaluador y el jefe inmediato.</p>			
<p>Comentarios del Evaluador:</p> <p>El colaborador mantuvo un comportamiento sereno y profesional durante el período completo de la evaluación. Se determinó que tiene un alto rendimiento en el cumplimiento de estándares de procedimientos de la Franquicia. Sin embargo, se debe reforzar la inteligencia interpersonal, como prioridad. También, se detectó deficiencia de conocimiento en ventas y dominio en el idioma inglés.</p> <p>Plan de desarrollo y capacitación a seguir:</p> <p>Luego de evaluar al empleado y su función dentro en la Institución, se determinó cuáles son las áreas a reforzar y el orden en que se deben atender estas deficiencias, según su prioridad. Cronograma de actividades se refleja en la Imagen 17.</p> <p>Comentarios del Evaluado. Está de acuerdo SI <u> X </u> NO <u> </u></p> <p>Justifique: he notado que no tengo buena relación con los compañeros de trabajo, aunque sí responden a mis direcciones. Estoy dispuesto a mejorar en ese aspecto. También, detecté que soy inseguro al momento de hablar en inglés, como consecuencia me afecta en la fluidez.</p> <p style="text-align: center;">Firma: _____ Fecha: <u> 15 de marzo de 2019 </u></p>			

Autorizaciones
<p>Colaborador evaluado</p> <p>Nombre: José Antonio Chávez García</p> <p>Puesto: Jefe <i>Front Office</i></p> <p>Firma: _____</p> <p>Evaluó</p> <p>Nombre: María Inés Chacón Aguilar</p> <p>Puesto: Gerente de División Cuartos</p> <p>Firma: _____</p>
<p>Recursos Humanos</p> <p>Nombre: Luisa María Torres Valdez</p> <p>Puesto: Capacitadora</p> <p>Firma: _____</p>
<p>Revisó (Gerente de División)</p> <p>Nombre: Juan Pablo Medina Meller</p> <p>Puesto: Gerente General</p> <p>Firma: _____</p>

Fuente: Hotel A (2014).

Imagen 18

GUÍA PARA LLEVAR UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EFECTIVA

<p style="text-align: center;">HOTEL A</p> <p style="text-align: center;">Guatemala, Guatemala</p> <p style="text-align: center;">GUÍA PARA LLEVAR UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EFECTIVA</p>
<p>Objetivo: mediante el cumplimiento de estos pasos obtener un resultado confiable, en la evaluación.</p> <p>Responsable: Jefe inmediato</p>
<p>Pasos a seguir</p>
<ul style="list-style-type: none">• Paso 1: destaque los aspectos positivos del desempeño.• Paso 2: especifique al empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias o despidos.• Paso 3: llevar a cabo la sesión en un ambiente de privacidad con un mínimo de interrupciones.• Paso 4: efectúe no menos de una sesión anual formal. En casos de trabajadores de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio, se recomienda, dos como mínimo.• Paso 5: sea lo más específico que pueda. Evite vaguedades.• Paso 6: centre sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño, y no en la persona.• Paso 7: guarde la calma. No discuta con su evaluado.• Paso 8: identifique y explique las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar el desempeño.• Paso 9: destaque su disposición de ayudar en cuantos aspectos sea necesario.• Paso 10: concluya la sesión de evaluación con los puntos positivos del desempeño del colaborador.

Fuente: Werther, et al (1996, p. 321).

III.2 Una cultura con valores

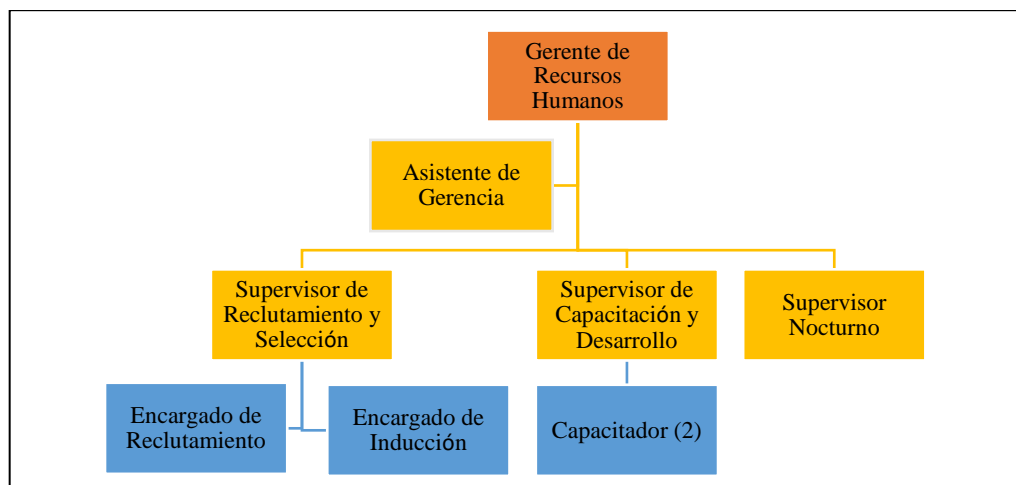
La cultura organizacional debe ser creada por la Institución, como reflejo de los valores de la organización que ya se han creado. Este es el punto de partida para establecer las normas y guías que determinan cuáles son los comportamientos apropiados de los trabajadores. Es vital el control de estos, para moldear a los empleados hacia un fin común.

Al aplicar correctamente el proceso administrativo, en el departamento de Recursos Humanos, se logrará erradicar la raíz del problema, así como las inconsistencias que se viven; pero debe ir acompañado de ciertos cambios en la estructura organizacional, los cuales se detallan en breve.

- El Departamento de Recursos Humanos debe aumentar el número de personal calificado a nueve integrantes, para cumplir los objetivos trazados y cubrir las necesidades de la Institución y su personal. A continuación, se presenta la estructura que se propone.

Imagen 19

PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Propia (2019).

- Con esta reestructuración del Departamento de Recursos Humanos, se tendrá el personal necesario, lo que permitirá la correcta aplicación de estándares y procesos del Hotel. De esta manera, se eliminarán los problemas de contratar personal inadecuado, tener empleados que ejercen labores sin haber recibido una capacitación previa, además de realizar evaluaciones de la situación, periódicamente. Estos, son los principales impulsores de una cultura organizacional con valores; una de sus características es la de ser intangible, pero su manifestación sí es observable. Esta tendrá efecto sobre el comportamiento de los colaboradores del Hotel, y, por consiguiente, a medida que haya mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización. Para incrementar esta correspondencia se deben cumplir los cambios que se proponen en la infraestructura del Hotel. Ver Imagen 20.

Imagen 20

MEJORAS EN LA INFRAESTRUCTURA DEL HOTEL

HOTEL A Guatemala, Guatemala PUNTOS A MEJORAR EN LA INFRAESTRUCTURA
<ul style="list-style-type: none"> • Áreas Comunes <ul style="list-style-type: none"> – Mejorar flujo de ventilación a través de la instalación de ventiladores en el techo. – Dar mantenimiento y pintura a todas las paredes, por lo menos, una vez al año. – Agregar área de <i>locker</i>, para que cada empleado tenga uno asignado.
<ul style="list-style-type: none"> • Área de Sanitarios <ul style="list-style-type: none"> – Adecuar el espacio a los requerimientos mínimos. Ver Imagen 21. – Velar por mantenerlos limpios y en buenas condiciones.

- **Área del Comedor de Empleados**

- Mantener las sillas y mesas en buenas condiciones.
- Como este se ubica en el sótano, se propone pintar un mural de un paisaje guatemalteco, con el propósito de minimizar la sensación de encierro.
- Pintar una de las paredes con pintura de yeso, para fomentar la creatividad en los colaboradores.
- Asignar turnos de comida a todos los empleados, en cada departamento, para optimizar el espacio con el que se cuenta y fomentar la convivencia interdepartamental.
- Mejorar el menú del desayuno para proporcionar alimentos energéticos y nutritivos.
- Crear un control de tiempo y temperatura para las comidas servidas.
- Dar una capacitación anual a los empleados del comedor, sobre las buenas prácticas de manufactura.

Fuente: Propia (2019).

Imagen 21

CANTIDAD DE ARTEFACTOS SANITARIOS SEGÚN NÚMERO DE COLABORADORES

Caballeros							Mujeres					
Número de empleados	Inodoros	Urinaríos	Canalón colectivo en mts	Lavamanos	Inodoros adicionales	Urinaríos adicionales	Número de empleados	Inodoros	Lavamanos	Inodoros adicionales	Cubos basura	Vertederos
10	1	1	0.6	1	1	1	10	1	1	1	1	1
25	2	2	1.2	1	1	1	20	2	1	1	1	1
50	3	3	1.8	1	1	1	35	3	1	1	1	1
75	4	4	2.4	1	1	2	50	4	2	2	1	1
100	6	6	3.6	2	2	2	65	5	2	2	1	1
130	6	6	3.6	2	2	2	80	6	2	2	1	1
160	7	7	4.2	2	2	2	100	7	2	3	1	1
190	8	8	4.8	2	2	3	120	8	3	3	1	1
220	9	9	5.4	3	3	3	140	9	3	4	1	1
250	10	10	6.0	3	3	4	160	10	3	4	1	1

Fuente: Neufert (2005, p. 345). SIC.

- Toda esta labor debe ser apoyada con un rol de líder, el cual debe desempeñar el Gerente General. Se sugiere utilizar la técnica de liderazgo centrado en principios, de Stephen R. Covey. Es un liderazgo que nace dentro de la persona (en este caso en el Gerente General) y se irradia hacia los demás. Este no busca lograr influenciar en el corto plazo, sino más bien una transformación interna que lleva a lograr una influencia y lealtad profunda, en el largo plazo. Manzanilla (2014) afirma “las ocho características que Stephen Covey desarrolla en su libro Liderazgo centrado en principios son:
 - Característica 1: el líder centrado en principios aprende continuamente, lee, investiga, tiene una pasión por el conocimiento y la sabiduría, toma clases, asiste a

charlas, escucha a otros y tiene una gran pasión por expandir sus límites de lo conocido, buscan aventurar a lo desconocido.

- Característica 2: es orientado a servir. Este tipo de líder entiende que su rol tiene que ver con llevar a las personas a donde quieren o deben llegar, a través del servicio. Este servicio puede ser abrirles puertas a las cuales ellos no tienen acceso, servir de mentor, corregirlos, retarlos y a veces hasta confrontarlos.
- Característica 3: irradia energía positiva. Es una persona optimista que irradia felicidad. Las personas positivas atraen personas positivas y neutralizan a las personas negativas. Su espíritu está lleno de entusiasmo y con esperanza sobre un futuro cada vez mejor.
- Característica 4: creen en las otras personas. No reacciona negativamente a los comportamientos erróneos, crítica y/o debilidad. Por el contrario, aprovecha dichas experiencias para ayudar a su equipo a crecer al siguiente nivel, ya que comprende que existe una diferencia entre el desempeño actual y el potencial a futuro. Esto genera un clima de crecimiento y oportunidad.
- Característica 5: se mueve en balance. Entiende que existen diferencias y conflictos, pero los maneja de la mejor manera para lograr los objetivos prioritarios del equipo. Logra mantener un balance entre el aprendizaje del pasado, la sensibilidad en el presente y la visión hacia el futuro.
- Característica 6: enfocan su vida como una gran aventura. Él ve la vida como una gran expedición donde necesita conquistar territorios nunca antes explorados. Este tipo de líder no está seguro de lo que va a encontrar (SIC). Sin embargo, está convencido que las barreras y conflictos valen la pena. Su seguridad no necesariamente viene de la abundancia de sus recursos o algo externo, sino de su iniciativa personal, creatividad, voluntad, coraje e inteligencia.

- Característica 7: entiende y practica la sinergia. Los dos pilares de la sinergia son la comunicación y la cooperación. Sinergia significa que el poder de un equipo es mucho mayor que la suma de ejecuciones y fortalezas individuales. El líder entiende que las fortalezas y las debilidades en un equipo se complementan.

- Característica 8: practica la renovación personal. Este comprende la importancia de la constante renovación personal. Se desarrolla constantemente en estos cuatro pilares: cuerpo, alma, mente y corazón.”

- Tanto el trabajador como la Institución para la cual trabaja, solo puede tener verdadero éxito en la vida y en el trabajo cuando aprende y desarrolla estos hábitos. En este modelo propuesto, los trabajadores son considerados socios, en lugar de gastos.

- Al realizar estos cambios, los que deben ser constantes y cíclicos, se obtiene una cultura organizacional con valores. Es responsabilidad de todos los empleados de la Institución aplicarla y mantenerla.

SINTESIS FINAL

Una institución hotelera es aquella que ofrece hospedaje, alimentación y servicios adicionales, pero el factor clave para la diferenciación de la misma, está en la calidad del servicio que ofrece a sus clientes. Por esta razón, es que la Empresa crea objetivos y políticas, que van acorde a su visión y misión, y es aplicado por los colaboradores a través de las reglas del servicio, el código de conducta y código de imagen del Hotel.

Es responsabilidad de los hoteles ofrecer un ambiente de trabajo adecuado, en el cual se respete, desde la dignidad de cada persona, hasta las condiciones físicas adecuadas para sus colaboradores, ya que forman parte de los medios para brindar un mejor servicio. Al momento de no cumplir esto, se desencadena una serie de efectos negativos dentro de la Institución, de tal forma que se pierde el ideario de la misma. Para evitar esta situación es vital la aplicación del proceso administrativo en todos los departamentos, principalmente en el Departamento de Recursos Humanos, puesto que es el asiento de todo el factor humano dentro de la Organización.

Se considera que el factor humano es el principal activo dentro de la Institución Hotelera, en estudio, por ser una empresa de servicio; al momento de invertir en los clientes internos, se crea un servicio de mayor calidad, y genera un valor para ellos, pues los hacen sentir importantes. De esta forma, mejoran el nivel de desempeño en su labor diaria, son colaboradores capaces de ir más allá de lo solicitado y la cultura organizacional será positiva y con valor. La actitud de las personas se ve reflejada en el servicio que prestan y así la Institución obtiene mayor satisfacción de sus clientes externos y adquiere la diferenciación positiva entre la competencia; crea la fidelización de estos y utiliza la misma como ventaja competitiva.

GLOSARIO

Back of the house: áreas de servicio en un hotel, usualmente no vistas por los clientes.

Bell boys: también conocidos como botones. Están relacionados a todas las tareas del funcionamiento de la Recepción del hotel. Reciben al huésped y asisten con la movilización de equipaje.

Concierge: es un servicio élite que ayuda al cliente a hacer sus reservaciones para restaurantes, comprar entradas a eventos, preparar las vacaciones, concertar lo necesario en sus actividades empresariales, entre otros.

Diamond club: es un nivel de servicio superior personalizado, con la comodidad de una atención cuidadosamente anticipada a las necesidades del cliente, exclusivos restaurantes a la carta, zona preferencial de bares, piscina y área selecta para uso único de estos miembros.

Front office: es un término traducido, que literalmente significa: oficina de adelante. Viene indicado como el conjunto de las estructuras de una organización que gestionan la interacción con el cliente.

Guest service: se encarga que el huésped se sienta en excelentes condiciones y con todas las comodidades. Busca crear en el cliente una excelente experiencia.

Habitación estándar: es aquella que no tiene más espacio del que necesita. Además, el precio se adecúa a las necesidades de todos los huéspedes.

Instant service: departamento encargado de recibir llamadas internas y externas del hotel, realizar transferencia de llamadas y coordinar llamadas de despertador.

Jacuzzi: piscina o bañera dotada de un sistema de hidromasaje.

Junior suites: conocida por ser la mejor y más lujosa habitación en cualquier hotel, cuenta con dos habitaciones dobles, dos baños, salón y estancia. Por supuesto, su precio es más elevado.

Key performance indicators o indicador clave de rendimiento (KPI's): es una medida del nivel de rendimiento de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo previamente fijado y se expresa en valores porcentuales.

Kiosco: es una construcción ligera formada por varias columnas o pilares que sostienen una cubierta, comúnmente utilizada para vender artículos varios.

Locker: mueble que consta de diversas filas de divisiones, puede ser con o sin cajones, ni cierres, para tener clasificados documentos u objetos.

Lounge: el lugar de un hotel donde el cliente puede sentarse a beber algo, conversar y escuchar música suave.

Marketing: es una disciplina que estudia el comportamiento de los mercados y de las necesidades de los consumidores; con la finalidad de atraer, captar, retener y fidelizar a los clientes finales a través de la satisfacción de sus deseos y resolución de sus problemas. Tiene como objeto mejorar la comercialización de un producto.

Opera: es el programa o *software* básico de un ordenador. Es una plataforma que facilita la interacción entre el usuario y los demás programas del ordenador y los dispositivos de *hardware*.

Outsourcing: es la contratación que una empresa hace a otra empresa, para que esta última realice parte de los servicios por los que la primera ha sido contratada directamente.

Revenue managment: la gestión de ingresos es la aplicación de análisis disciplinados que predicen el comportamiento del consumidor a nivel de micromercado y optimizan la

disponibilidad y el precio del producto para maximizar el crecimiento de los ingresos.

Room service: es la asistencia que reciben los huéspedes de un hotel directamente en su propia habitación. Puede abarcar desde el servicio de comida y bebida, hasta cualquier tipo de petición sujeto a la oferta disponible.

Sketch: hace referencia al bosquejo de una imagen en el ámbito del dibujo y la ilustración, o también, puede emplearse como un verbo para referirse a la acción misma de dibujar o bosquejar.

Steward: es un término norteamericano que designa a un ayudante o encargado de algo. Las empresas hoteleras lo adoptaron como el sector donde se lava la loza, cubiertos y ollas, en el interior de una cocina.

Suite presidencial: son las *suites* más completas y lujosas. Generalmente, son reservadas para personajes distinguidos.

Ticket: documento que se entrega a la persona interesada, que garantiza que esta ha realizado una entrega o pago por una compra o por un servicio, o bien, que cumple cierto requisito o tiene cierto derecho sobre algo.

Tours: viaje turístico o excursión en que se visitan distintos lugares.

Very important person (VIP): persona importante por su posición social o económica.

REFERENCIAS

NEUFERT, E. *Arte de proyectar en arquitectura*, 14^a ed. México: Paperback, 2005. 672 p.

WERTHER, W., DAVIS, K. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 3^a. ed. McGraw Hill Interamericana editores, S. A. de C. V. 1996. 582 p.

ANLEU DE BRAN, V. Catedrática del curso Administración I. Información proporcionada el primer semestre. (marzo, de 2008).

Hotel A, *Reglamento interno de trabajo*, Guatemala, 2014.

Palacio Nacional Guatemala, *Reglamento para establecimientos de hospedaje*, Guatemala, 1983.

MANZANILLA, V. 8 Características del liderazgo centrado en principios de Stephen Covey. *Liderazgo Hoy*. 2014. Disponible en: www.liderazgohoy.com/8-caracteristicas-del-liderazgo-centrado-principios-stephen-covey/. [Consulta: 20/abril/2019].

