

B. Upena -I- 19691-2009 c.a. 8100.-

PE-EU-68
261
c.a.

**Implementación de programa de evaluación del desempeño,
Hotel Casona del Lago
Práctica Empresarial Dirigida-PED-**

Bikry de Lourdes Zetina Segura

Licda. María Amparo Osorio Chigüichón, Asesora

Licda. Eugenia Díaz C, Revisora

Santa Elena, Flores, Petén, febrero de 2,009



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector

Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo

Licda. Alba de González
Secretaría General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Lic. Cándido Abimael Reynoso López
Coordinador Petén.

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Luis Fernando Tepé
Examinador

Lic. Mario Jacinto Reynoso López
Examinador

Licda. Ana María Romero
Examinador

Licda. María Amparo Osorio Chigüichón
Asesora

Licda. Eugenia Díaz C.
Revisora



Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.0003-2009-ACA-A.E.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 30 DE ENERO DEL 2009

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada María Amparo Osorio, tutora y licenciada Eugenia Díaz, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto – PED- titulada “IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, HOTEL CASONA DEL LAGO”. Presentada por la estudiante Bikry de Lourdes Zetina Segura, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00013.2008 de fecha 18 de octubre del 2008; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.


Lic. César Augusto Custodio Cobarral
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Nombre completo del asesor: Licda. María Amparo Osorio Chiguichón
Título: Licenciada en Informática y Administración de Empresas, MBA

Dirección: 13 calle 4-19 Zona 2 El Ceibal, Villa Canales
No. Teléfono Of. 22544666
No. Teléfono Cel. 57200081
E-Mail: acaupana@yahoo.com

Guatemala, Mayo 29 del 2008.

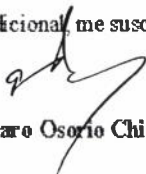
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, HOTEL CASONA DEL LAGO" realizado por Bikry de Lourdes Zetina Segura, estudiante de la carrera del Programa de Actualización Académica, sede Petén de la Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida a Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de 100 puntos de 100.

Al ofrecermelo para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. María Amparo Osorio Chiguichón, MBA

(Nota especial, la PED se gana con 70 puntos como mínimo)
c.c. Archivo.

Eugenia Teresa Díaz
Título: Licda. en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación
educativas
Dirección: 4ª. Calle 10-23 Zona 2
No. Teléfono 2254 2367
No. Teléfono Cel. 4324 3319
No. De Fax ---
E-Mail eugeniadiazc@hotmail.com

Guatemala, 30 de agosto de 2008


Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de la Práctica de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, HOTEL CASONA DEL LAGO" realizado por: Bikry de Lourdes Zetina Segura, carné No. 0703801, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Licda. Eugenia Díaz C.
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

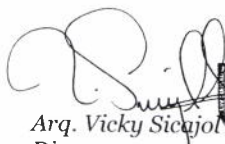
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 024.2009

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante **Zetina Segura, Bikry de Lourdes**, con carné No. 0703801 aprobó el Examen Técnico Profesional con 91 puntos, de Licenciatura en Administración de Empresas del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA-, el día 18 del mes de octubre del año 2008-.

Para los usos que el (la) interesado (a) estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los 31 días del mes de enero del año 2009.

Atentamente,



Arq. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



ARQ. VICKY SICAJOL
DIRECTORA

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO


Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Brenda Pérez.
CC. Archivo

Acto que dedico

A

DIOS

Por las bendiciones recibidas y por haberme iluminado al alcanzar el éxito deseado.

Mis Padres

Godofredo Zetina Chan

Emericia Segura de Zetina.

Por todo el amor y apoyo incondicional

Mis Hermanos

Sulmi Sofia, Lissi Virginia, Fredy Antonio,

Byron Randolph, Cinthia Vannessa y

Josselinne Alejandra

Por el apoyo incondicional y que mi triunfo sea un ejemplo a seguir.

Mis Sobrinos

Rudy Antonio, Fredy Daniel, Maryori de Lourdes y Luis Fernando

Mi Cuñado

Hugo Daniel Quixchán Rosado.

A alguien especial

Licda. Milura Segura Baños.

Gracias prima por tu cariño y apoyo

Mis compañeros

En especial a mi grupo de estudio por haber concluido nuestros estudios y que este no sea el fin de nuestra vida profesional.

Agradecimientos

Expreso mis más sinceros agradecimientos a todas las personas que directa o indirectamente hicieron posible la realización del presente documento.

A Corporación Petenera de Turismo, S.A.

Por brindarme la oportunidad de realizar la práctica en Hotel Casona del Lago y por todo el apoyo demostrado.

Al Ing. Pedro Castellanos y Nelly Díaz de Castellanos.

Por haberme brindado su apoyo para concluir mi carrera profesional.

A la Licda. Anneliese Campollo Lawerentz

Por su asesoría durante la elaboración de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-

A la Licda. María Amparo Osorio Chigüichón

Por el tiempo dedicado en la asesoría y por su apoyo en la culminación de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-

A la Licda. Eugenia Díaz C.

Por su apoyo en la revisión del documento final.

Contenido

	Página
Resumen	01
Introducción	03
Capítulo 1	
Marco Teórico	04
Capítulo 2	
Planteamiento del problema	09
2.1. Objetivos	10
2.1.1. General	10
2.1.2. Específicos	10
2.2. Alcances y límites	11
2.2.1. Alcances	11
2.2.2. Límites	11
2.3. Aportes	11
2.3.1. Para Guatemala	11
2.3.2. Para la Empresa	12
2.3.3. Para la Universidad Panamericana de Guatemala	12
Capítulo 3	
Metodología	13
3.1. Sujetos de investigación	13
3.2. Instrumentos	13
3.3. Procedimientos	13
Capítulo 4	
Presentación y análisis de resultados	15
4.1. Presentación	15
4.2. Análisis de Resultados	18

Capítulo 5

5.1	Exposición y discusión	21
5.2	Propuesta de solución	23
	Bibliografía	26
	Anexos	27

Anexos

Anexo No.		Página
No.1	Antecedes	28
No.2	Desarrollo de Procedimiento	29
No.3	F.O.D.A	52
No.4	Cotización CIAV	55
No.5	Manual de descripción de puestos y Funciones	57
No.6	Formatos de Evaluación del desempeño	99
No.7	Sugerencias	113
No.8	Plan de Capacitación	117
No.9	Plan de Incentivos	118

Resumen

El Hotel Casona del Lago, pertenece a la Corporación Petenera de Turismo, S.A., se encuentra ubicado a la orilla del Lago Petén Itzá, sobre la Calle Litoral de Santa Elena, Petén, es catalogado un hotel de cuatro estrellas, cuenta con 32 habitaciones bien diseñadas y amplias, las cuales poseen todos los servicios. También ofrece los servicios de lavandería, cajillas de seguridad, piscina para adultos y de niños, jacuzzi, restaurante "*Las Ninfas*", y bar "*Las Olas*", con aire acondicionado, parqueo propio, elevador, sala de internet, wireless, y 3 salones de conferencias, capacitado desde 6 hasta 150 personas, totalmente equipados. (<http://www.hotelesdepeten.com/hoteles-peten-tikal-Casona%20del%20Lago-esp-0000044.html>).

"Corporación Petenera de Turismo, S.A., inició con Hotel Petén, en el mes de septiembre, del año 1,964, la Agencia de Viajes Total Petén, es creada en el año de 1,990, prosiguiendo con Hotel Casona de la Isla, en el mes de junio, en el año 1,992; cinco años más tarde, se inauguró el Hotel Casazul, en noviembre de 1,997, todos localizados en la Isla de Flores, Petén; en el año 1,998, se adquirió el derecho de llave del Restaurante "El Mesón", localizado en el Parque Nacional Tikal. Como parte de su crecimiento, en el año 2005, se inauguró Hotel Casona del Lago, en Santa Elena, Petén; en el mismo año la Agencia Guateviva, localizada en la 5ª. Avenida, 15-45, zona 10, en la Ciudad Guatemala". (De Castellanos, N. 2007).

El hotel está integrado por los departamentos de Administración, Recepción, Restaurante, Camareras, Lavandería y Mantenimiento; con base a la investigación, se determinó realizar el proyecto de práctica empresarial dirigida, en todas los departamentos y dándole la mayor importancia al departamento del restaurante "*Las Ninfas*", porque es en donde se encuentra el mayor número de personal; así como, también la mayor parte de los clientes del hotel y en donde se encontraron numerosas debilidades; el nivel de profesionalismo en la prestación de servicio a los clientes, por parte de los empleados no es el adecuado, debido a que no realizan sus actividades de la mejor manera, ya que no son evaluadas constantemente, de acuerdo a estudios realizados con los clientes del hotel, se detectó a través del libro de quejas y de la observación directa en las horas de mayor afluencias de clientes, que el nivel de satisfacción de los mismos

no es el esperado, este problema se solucionará a través de la implementación de un Programa de evaluación del desempeño. Con la implementación de los formatos de sugerencias dirigidos a los clientes del hotel y restaurante, se busca comprobar por medio de éstos, la calidad de los servicios prestados por los colaboradores.

El Sistema de evaluación del desempeño; permitirá evaluar las actividades, estimular la productividad, valorar el rendimiento de los colaboradores en el área de trabajo; y así mejorar las relaciones humanas e incentivar el trabajo en equipo, también se podrá detectar qué capacitaciones serán necesarias para mejorar los conocimientos del personal, dando como resultado un alto porcentaje de clientes satisfechos, de esta manera, cumplir con las metas establecidas tanto del hotel como las del restaurante.

La inversión de este proyecto, es relativamente baja y se podrá recuperar en el primer año, cuando se ponga en marcha el programa de evaluación del desempeño. Siendo una empresa turística se recomienda capacitar al personal en el idioma inglés, de esta manera seguir mejorando la calidad de sus servicios y prestar a sus clientes, tanto nacionales e internacionales un servicio personalizado.

Introducción

El Departamento de Petén, es el más grande de Guatemala, por su diversidad de recursos naturales (fauna y flora silvestre), numerosos sitios turísticos y arqueológicos, lo que representa un factor interesante para atraer el turismo tanto nacional como internacional.

El turismo en Petén, genera de forma directa e indirecta fuentes de trabajo a todas las personas involucradas en el Sector Turístico de la región, proporcionando un aporte económico que contribuye con el desarrollo de la población.

El Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), entidad que se encarga de autorizar y supervisar a todos los proveedores de servicios, por ejemplo; hoteles, agencias de viajes, tours operadores, restaurantes, centros de información turística, guías especializados, etc.; con el apoyo de POLITUR, quienes son los encargados de mantener planes de seguridad e información actualizada a los turistas en todos los medios de comunicación.

Una de las fuentes principales que genera divisas al país es el Sector Turístico, el cual está siendo afectado por el incremento de los precios del petróleo, que hoy por hoy todo el sector involucrado tanto directa como indirectamente depende de este recurso natural, por lo que se refleja en el aumento a nivel nacional de las tarifas de los diferentes paquetes; tanto de transporte aéreo, terrestre, fluvial, hotelería y alimentación. Por tal razón, las entidades de gobierno que manejan el control turístico nacional, presentan una baja en los ingresos de divisas que afectan al país en general.

Hotel Casona del Lago, ubicado a la orilla del Lago *Petén Itzá*, sobre la Calle Litoral de Santa Elena, Petén; inició sus funciones el 10 de marzo de 2005, proporcionando a sus clientes una panorámica de las bellezas de los recursos con los que cuenta el departamento. Un concepto único para compartir en familia y amigos gracias a la tranquilidad, confort y servicio que brinda. Compite en el Segmento Turístico y el principal producto que ofrece a sus clientes reales y potenciales, es el servicio de hotelería y restaurante.

Capítulo 1

Marco teórico

Con el fin de familiarizar al lector con la terminología utilizada en este informe, se presentan algunas definiciones.

1.1.1. Dualidad de mando

Es cuando existen dos jefes o más impartiendo órdenes a un mismo empleado dan origen a dualidad de mando, cuando un jefe sagaz no pone las cosas en orden, se produce usurpaciones de funciones que entorpecen y comprometen la marcha de los negocios, es una fuente perpetua de conflictos, la dualidad de mando, terminará al eliminar a uno de los dos jefes.

1.1.2 Manual de funciones

“Es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios, o peor aun de una misma sección” (Amaya. J., Manuales de normas y procedimientos. Recuperado: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/default.asp).

1.1.3 Mejoramiento continuo (kaizen)

Es un sistema enfocado en la mejora continua de toda empresa y sus componentes (Personal), de manera armónica y proactiva.

“El mejoramiento continuo permite identificar problemas y trabajar en su resolución, por ello genera bienestar, no solo en la empresa sino en la vida personal ya que no reconocer las fallas propias es el primer paso para detener el crecimiento.”(López, C. (2001). Kaizen o Mejoramiento continuo. Recuperado: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/kaizen.htm>).

Kaizen orientado al individuo: es que el trabajador adopte una actitud positiva hacia el cambio y mejoramiento de la forma en que trabaja. La administración, debe implantar un plan bien diseñado que asegure que el sistema de sugerencias sea dinámico.

El proceso de mejoramiento continuo, es una tarea humana y para que funcione necesita que todas las personas que intervienen en él desempeñen de la mejor manera posible todas sus actividades, no funciona con el esfuerzo de una sola persona, es necesario que todo el grupo se involucre.

1.1.4 Rendimiento del personal

Está basado en el conocimiento y habilidades del personal, la falta del rendimiento de éste son originadas básicamente por falta de información, falta de medios o herramientas, problemas personales y falta de aptitud.

1.1.5 Productividad

“En términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático se dice que el personal es productivo cuando una cantidad de recursos en un periodo de tiempo dado, se obtiene el máximo rendimiento del personal.” (Jiménez, J., Castro A. y Brenes, C. Productividad. Recuperado: <http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml>).

1.1.6 Relaciones humanas

“Son las enderezadas a crear y mantener entre los colaboradores relaciones cordiales, vínculos amistosos, basadas en ciertas reglas aceptadas por todos y fundamentalmente en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana”. No existen Relaciones Humanas si no hay comunicación. La comunicación es el proceso en el cual se transmiten y se reciben diversos datos, ideas y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común entre los colaboradores y administrador de una empresa (Relaciones Humanas. Recuperado: <http://www.monografias.com/trabajos5/relhuman/relhuman.shtml>).

1.1.7 Evaluación del desempeño

Es un instrumento para mejorar el recurso humano, mediante este sistema, se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, la falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación.

El objetivo de la evaluación, es hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficiencia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo, y es necesaria para la toma de decisiones sobre el funcionamiento de la empresa.

1.1.8 Método de escala gráfica

Según Chavenato (2007). Es el más utilizado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado con el fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Existen tres alternativas: Escalas gráficas continuas, de puntuación, lista de verificación y calificación conductual.

1.1.9 Método de elección forzada

“Es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que deberían ser promovidos. Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases descriptivas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzada” Chavenato, I. (2007:254).

1.1.10. Método de investigación de campo

Según Chavetano (2007). Es un método que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la empresa.

1.1.11. Método de comparación de pares

“Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método se pueden utilizar *factores de evaluación*. Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evolución más completos” Chavenato, I. (2007:260).

1.1.12. Evaluación 360°

Es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las empresas modernas; pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros de trabajo, subordinados, proveedores, clientes internos, externos y todas las personas que seguirán al entorno al evaluado con un alcance de 360 °. Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporcionada vienen de todos lados. (Lavanda, D. 2005 Evaluación del desempeño. Recuperado: <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>)

Capítulo 2

Planteamiento del problema

Hotel Casona del Lago, está integrado por los departamentos de Administración, Recepción, Restaurante, Camareras, Lavandería, Mantenimiento y Conserjería. El estudio realizado, se basó en todas las áreas y se enfocó directamente en el de recurso humano, siendo unos de los pilares más importantes del hotel ya que la actividad principal que brinda, es el servicio.

De acuerdo al diagnóstico realizado y la entrevista en el Área Administrativa, el servicio que presta el personal, no siempre va acorde a la categoría del mismo y no es equitativo con todos los clientes, han recibido numerosas sugerencias y el porcentaje de clientes insatisfechos cada día va en aumento.

Siendo un hotel de cuatro estrellas, es imprescindible contar con personal altamente capacitado, los clientes que visitan el hotel, esperan recibir un servicio de calidad y que cumpla con todos los requisitos acorde a su categoría.

A continuación, se dan a conocer algunos de los problemas que se identificaron durante la investigación de campo:

- No se evalúa constantemente las actividades realizadas por el personal, la Administradora Residente y Administradora General, son las únicas que se encargan de supervisar, coordinar y controlar a todo el personal, esto ha implicado dualidad de mando y por otras funciones, no tienen el tiempo necesario para estar supervisando las actividades, principalmente el servicio que prestan los empleados en los diferentes turnos.
- No cuenta con un Programa de evaluación del desempeño, en todos sus departamentos para mejorar e incrementar el rendimiento y lograr el mejoramiento continuo de los

empleados en el área de trabajo. Las evaluaciones ayudarán a identificar las necesidades de capacitación.

- Por ser una empresa familiar, ha trabajado desde su inicio hasta la fecha, sin ningún responsable de grupo por cada departamento, debido a que no cuenta con una estructura organizacional adecuada.
- No cuentan con un Manual de descripción de puestos y funciones, eso implica que exista duplicidad de funciones.

2.1. Objetivos

2.1.1. General

Implementar un Programa de evaluación del desempeño, para mejorar el recurso humano, que permita detectar problemas de supervisión e integración del empleado al puesto que desempeña, logrando incrementar el rendimiento y el mejoramiento continuo de cada empleado.

2.1.2. Específicos

- Descubrir el potencial de cada empleado en el área de trabajo.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo para mejorar el servicio.
- Mejorar el desempeño laboral de cada empleado para cumplir los objetivos de la empresa.

2.2. Alcances y límites

2.2.1. Alcances

Hotel Casona del Lago, ubicado en la Calle Litoral de Santa Elena, Petén, cuenta con varios departamentos administrativos y operativos, por lo que este proyecto se realizará en cada uno de éstos.

2.2.2. Límites

- Por restricciones de la empresa no se tendrá acceso al Área Financiera y Contable.
- Se presentarán porcentajes de ventas, no se presentarán cantidades.
- Las implementaciones del programa de evaluación de desempeño son únicamente para el hotel.
- No se implementará el Programa de evaluación del desempeño en la Agencia de Viajes *Total Petén*.

2.3. Aportes

2.3.1. Para Guatemala

Con la implementación del Programa de evaluación del desempeño al personal del hotel, se contribuirá a brindar un servicio de calidad a los visitantes nacionales y extranjeros e incrementar la afluencia de turismo a nivel nacional y departamental; también servirá de apoyo para quienes consulten el presente trabajo.

2.3.2. Para la Empresa

Proporcionar un Programa de evaluación del desempeño, para mejorar el recurso humano de la empresa, que permita detectar problemas de supervisión e integración del empleado al puesto que desempeña, logrando incrementar el rendimiento y el mejoramiento continuo de cada empleado, contar con personal altamente capacitado e identificado con la empresa.

2.3.3. Para la Universidad Panamericana de Guatemala

Servirá de apoyo a estudiantes que consulten la biblioteca de la UPANA, que deseen elaborar un programa de evaluación del desempeño de un hotel o restaurante.

Capítulo 3

Metodología

3.1. Sujetos de investigación

- Representante legal de la Corporación
- Administradora del hotel.
- Todo el equipo operativo del hotel; siendo un total de 22 personas.

3.2. Instrumentos

Para la recopilación de la información, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Entrevistas al área gerencial.
- Cuestionarios al área operativa: Los cuales sirvieron para recabar información acerca de las funciones y grado de conocimiento de cada persona.
- Observación: Se utilizó para recabar información durante el proceso de las labores del personal, para anexar y sustentar datos o evidencias.
- Análisis documental: Se analizó y revisó documentos del Hotel Casona del Lago, el cual será muy beneficioso y de mucha importancia para la investigación.

3.3. Procedimientos

Los pasos que se llevaron a cabo para la elaboración de la Práctica Empresarial Dirigida –PED–, en el Hotel Casona del Lago, son los siguientes:

- Se entrevistó al Representante Legal de la Corporación y Administradora del hotel, para obtener información necesaria para la reestructuración del hotel y definir las funciones de

cada empleado para la elaboración del manual de descripción de puestos y funciones, determinar los aspectos a evaluar.

- Investigación con todo el personal del hotel, para determinar el grado de conocimiento que poseen, qué capacitaciones serán necesarias, cuáles son las actividades que realizan y otros que ayudaron a la elaboración del manual de funciones; y así, concretar los aspectos a evaluar.
- Análisis documental, que sirvió de soporte para conocer cuales son los sueldos y si la empresa proporciona a su personal, otros pagos o bonificaciones adicionales y definir la estabilidad laboral de cada empleado.
- Se realizó una investigación de otros hoteles y restaurantes que prestan servicios similares, los cuales fueron de mucha ayuda para concretar cuál es el sistema de evaluación más acorde a la empresa.

Capítulo 4

Presentación y análisis de resultados

4.1. Presentación

Como resultado de las entrevistas en el Área administrativa y de los cuestionarios en el Área Operativa, se logró definir que hace falta implementar lo siguiente:

- Implementación de la reestructuración del hotel.
- Diseñar un manual de descripción de puestos y funciones.
- Diseñar un programa de evaluación del desempeño, para medir éste, incrementar el rendimiento y lograr el mejoramiento continuo de cada empleado.
- Diseñar dos estilos de encuestas, dirigido a clientes del restaurante y del hotel, para medir el servicio que brinda el personal de los diferentes departamentos.
- Diseñar un plan de capacitación.
- Diseñar un plan de incentivos o premios para el mejor empleado.

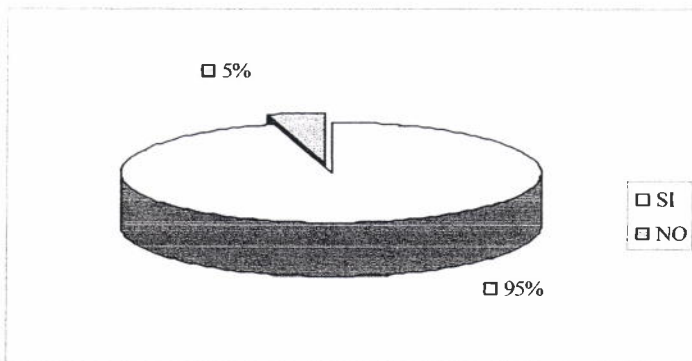
Se elaboraron dos cuestionarios para el personal operativo; en el primer cuestionario, se recopiló la información de: Nombre, puesto, tiempo laboral, escolaridad, cuáles son las actividades que realizan en el puesto de trabajo y qué capacitaciones sugieren recibir de acuerdo a sus necesidades y experiencia, aunque las funciones y capacitaciones, es la Administración quien toma la decisión final en base a las necesidades encontradas en la evaluación de desempeño y en base a las necesidades que describe el perfil de cada puesto.

En el segundo cuestionario: se recopiló información necesaria que sirvió de soporte para concretar que las evaluaciones tanto para clientes internos y externos son muy importantes para el hotel; de esta manera, el personal podrá incrementar su productividad y como resultado ser más competitivo en el mercado local.

De acuerdo a los resultados obtenidos de los cuestionarios; se puede observar y confirmar la importancia de implementar el programa de evaluación del desempeño, los resultados son los siguientes:

¿Cree que es necesario que se evalúe las diferentes actividades que realiza?

Gráfica 1

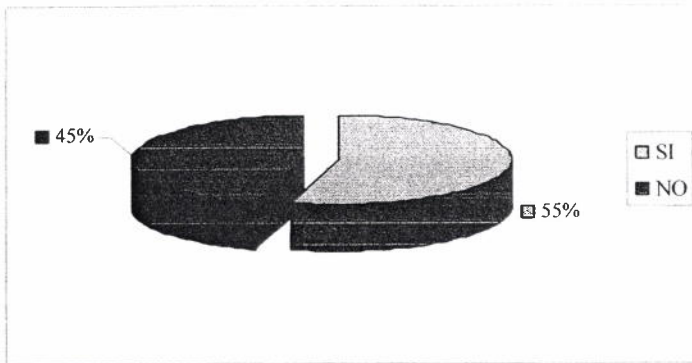


Fuente: Investigación de campo

El 95%, del personal está interesado que se implemente el Programa de evaluación del desempeño, indicaron que es importante tanto para ellos como para el hotel, porque así mejorarán su desempeño laboral y se personalizará el servicio, el 5%, de los empleados indicaron que no es necesario que se evalúen las diferentes actividades que realizan, poniendo de manifiesto la resistencia al cambio. (Ver cuestionario 2 en el anexo 2)

¿Utiliza a cabalidad el procedimiento de etiqueta y protocolo que se debe brindar para un excelente servicio al cliente?

Gráfica 2



Fuente: Investigación de campo

El 45%, de los evaluados indicaron que no cumplen a cabalidad con el procedimiento de etiqueta y protocolo, siempre hay un rango de error; por tal razón, es importante la implementación de diseños de encuestas dirigido a clientes, para poder medir el servicio prestado por el personal y también implementar el Programa de evaluación del desempeño, de esta manera mejorar los procedimientos del servicio. El 55%, restante indicó que si cumplen con el procedimiento de etiqueta y protocolo, debido a la experiencia adquirida a través de los años que han laborado en el ramo de atención al cliente, específicamente en las áreas de hotelería y restaurante. (Ver cuestionario 2 en el anexo 2).

4.2. Análisis de resultados

Es notorio que la mayoría de los empleados cuenta con la experiencia necesaria y conocen cuales son sus actividades; existen personas que trabajan desde hace 14 años, en la Corporación Petenera de Turismo, S.A., y también cuenta con personal que tienen 4 meses, (los cuales no realizan a cabalidad las actividades establecidas). Este problema existe porque no cuentan con un manual de descripción de puesto y funciones; así como, un responsable de grupo.

El hotel Casona del Lago, está catalogado por el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), un hotel de cuatro estrellas y por tal razón, el servicio que presta deberá ser acorde, los clientes que visitan el hotel y restaurante, son de alto poder económico y son más exigentes, razón por la cual, es imprescindible contar con personal bien capacitado y motivado que conozcan y pongan en práctica todos los procedimientos enseñados en la empresa y en las capacitaciones proporcionadas; que todas las instalaciones, equipos y servicios que ofrece el hotel cumpla con las expectativas de los clientes.

Es importante recalcar, que la mayoría de los colaboradores del hotel, se encuentran en el Departamento de restaurante, para apoyar la demanda que se centraliza desde los salones de conferencias y visitas externas al restaurante; por lo que, esta área requiere más supervisión y control tanto en el servicio como el desempeño de los empleados, logrando así, minimizar el impacto negativo de las quejas, utilizando las sugerencias proporcionadas por los clientes.

Como trabajaba el hotel antes del proyecto

- ❖ No contaba con un organigrama bien definido y las líneas de mando eran de Administradora a los 22 empleados, verbalmente se les indicaban cuales eran sus funciones y en algunas oportunidades se les daba por escrito, la Administradora, era la única responsable y la encargada de supervisar y controlar a todo el personal.
- ❖ No existe un Manual de descripción de puestos y funciones, los empleados más antiguos y con experiencias en su área, con autorización de la Administradora, eran los encargados de guiar y capacitar al personal de nuevo ingreso en el Hotel Casona del Lago.
- ❖ No se supervisaba constantemente las actividades realizadas en los diferentes departamentos y cuando surgían clientes insatisfechos; la Administradora, no tenía a quién dirigirse y llamaba la atención a todos los involucrados.
- ❖ No se llevaba un registro y control de las sugerencias o quejas de los clientes, sólo se tenía en recepción el libro autorizado por DIACO, y también por el INGUAT, y no todos los clientes anotaban sus sugerencias en los libros.

Como trabaja el hotel, después del proyecto

- ❖ Se asignaron responsables de grupos en algunos departamentos y también; se elaboró el manual de descripción de puestos y funciones, con la reestructuración se definieron las cadenas de mando y se delegó autoridad a los responsables de grupos, de esta manera, se ha mejorado la comunicación. Se informó al personal; quienes son sus jefes inmediatos y ellos son los encargados de controlar y supervisar las diferentes actividades que realiza cada uno.

- ❖ Se realizó un viaje de recreación con todo el personal; este ayudó a relajar y motivar al personal, se realizaron varios concursos y se otorgaron premios; ahora se respira un mejor ambiente laboral en el hotel.

- ❖ Se elaboraron dos diseños de sugerencias, uno para evaluar todos los departamentos de hotel y otro sólo para el restaurante; los cuales se han estado entregando a los clientes, los empleados han cambiado sus actitudes y han mejorado el servicio.

- ❖ En el mes de mayo; se empezará una asistencia técnica a meseros, camareras y sucesivamente se continuará con las capacitaciones establecidas.

- ❖ El Programa de evaluación del desempeño, ha tenido un impacto favorable en la administración y en todos los departamentos del hotel; los empleados realizan eficientemente todas sus funciones y han mejorado sus actitudes, comportamientos y principalmente la atención al cliente; esperan con entusiasmo las evaluaciones que se realizarán en el mes de junio, cada uno realiza de la mejor manera su trabajo y desean su superación.

Capítulo 5

5.1 Exposición y discusión

Hotel Casona del Lago, es una empresa familiar y altamente comprometida en brindar a sus clientes, tanto del hotel, como del restaurante “*Las Ninfas*”, un servicio de calidad y que perciban el placer de sentirse como en casa; para que el personal brinden un servicio personalizado, es necesario medir el desempeño y su potencial, mejorar la forma de capacitar, incentivar y supervisar el servicio, que conlleven al logro de las metas establecidas y objetivos de la empresa.

De acuerdo a la información recabada, la Administradora es la única que se encarga de supervisar y coordinar a todo el personal; por los horarios que tiene establecido, no puede estar supervisando y controlando al personal, por otras funciones importantes que tiene asignadas.

Primero; es necesario que se establezca un responsable de grupo, en las Áreas de Camarera, Conserje, Restaurante y Cocina; se debe delegar autoridad y responsabilidad al responsable de grupo en el departamento que tendrán bajo su cargo.

Los horarios para los responsables de grupo del restaurante y cocina, deben ser establecidos de acuerdo a las horas de mucho movimiento, los cuales son de las 06:00 a 10:00 y de 18:00 a 22:00, para estar más pendiente del servicio; así como, también el desempeño de cada uno de los empleados; esto facilitaría a la Gerencia en la comunicación y también a quien solicitar resultados.

Segundo; realizar un manual de descripción de puestos y funciones para: Asignar responsables de Grupo en los departamentos de Recepción, Camarera, Lavandería, Meseros, Cajeros, Cocineras, Mantenimiento y Conserje. El personal, conoce cuales son sus funciones y se ha indicado al personal cuales son sus funciones verbalmente, es importante tenerlas por escrito y así evitar dualidad de las mismas.

Diseñar un programa de evaluación, para medir el desempeño e incrementar el rendimiento y comportamiento de cada empleado en el área de trabajo; así como, también diseñar dos estilos de encuestas a clientes del hotel y del restaurante; existe una gran demanda de clientes que visitan directamente el restaurante y también clientes que utilizan los salones de conferencias, quienes sólo utilizan los servicios del restaurante, por tal razón; es necesario diseñar un estilo específicamente para este departamento.

Se le informará al personal que serán evaluados cada cuatro meses, (abril, agosto y diciembre). Los responsables de grupos, estarán a cargo de las evaluaciones y evaluarán a cada empleado que esté bajo su cargo, contando con el visto bueno de la Administradora.

También, se les informará que aspectos se evaluarán y durante el proceso de las evaluaciones, el personal estará en observación; el responsable de grupo, contará con una bitácora en donde inscribirá los incidentes ocurridos en el lapso de los cuatro meses.

5.2 Propuesta de solución

Basados en el análisis de la información recabada, se detectó que el mayor problema que afecta el hotel y principalmente en el Área del restaurante; es que no cuenta con un Programa de evaluación del desempeño, por lo cual hace necesario; se implemente:

Un sistema de evaluación del desempeño; que contribuye al proceso por el cual se estima cuantitativa y cualitativa el grado de eficiencia y el rendimiento global del empleado; puede determinar fallas y tomar medidas correctivas. Estableciendo una comunicación más fluida y directa con el personal.

Para ello es necesario:

- La reestructuración de todos los departamentos del hotel, determinando un responsable de grupo, definiendo las líneas de mando y estableciendo una comunicación más fluida y directa con los empleados (ver anexo No. 5: Organigrama).
- Diseñar un manual de descripción de puestos y funciones para todo el personal operativo del hotel; el cual es necesario para poder implementar el Programa de evaluación del desempeño. (ver anexo No. 5: Manual de descripción de puestos y funciones).
- El Sistema de Evaluación que se implementará; será de escalas de puntuación, el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado, en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación, se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación; sus ventajas son, la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. (ver anexo No.6: Formato de evaluación del desempeño).

- Los puntos a evaluar; es el desempeño laboral, nivel de atención al cliente, limpieza, conocimientos de los platillos del menú, calidad de trabajo, iniciativa, puntualidad, asistencia, presentación personal, manejo adecuado de los recursos, cooperación y productividad.

Los pasos son:

- “El jefe inmediato, asignará fecha y hora específica para cada empleado, cada evaluación dura aproximadamente dos horas por cada uno.
- Las fechas y horas son inamovibles, a menos que sea de fuerza mayor.
- Se reúnen el evaluador y el evaluado, se le explicará que se le evaluará pero que él o ella, va a tomar parte en la evaluación.
- Se leen las instrucciones y se le da a conocer la ponderación.
- Se lee una por una cada pregunta y se va evaluando de una vez, se le explica al colaborador porqué se le pondrá esa calificación y se le hace ver en qué falló.
- Al final de la evaluación, el empleado firma de aceptada.
- El colaborador redacta 3 objetivos de mejora, después de la evaluación.
- Se realizará la evaluación cada 4 meses”.

(Campollo, A. 2008. Evaluación del desempeño).

- Encuestas dirigido a clientes del hotel y restaurante, para poder medir la calidad del servicio, satisfacción, presentación de platillos, comportamiento y presentación de los meseros; este diseño es interno, legalmente se cuenta con un libro de quejas y sugerencias autorizado por DIACO, y también por el INGUAT, éste es revisado por el personal autorizado por ambas instituciones. (ver anexo No. 7: Sugerencias).
- Plan de capacitación y de los cursos que se implementaran son: Servicio al cliente, actualización de montaje de eventos, presentación de platillos, cocina nacional e internacional, cursos de motivación personal: ejemplo: “Mejorando mi actitud para lograr el éxito”. (ver anexo No. 8: Plan de Capacitación).

- **Plan de incentivos o premios para el mejor colaborador, los cuales se sugieren: cuadro del mejor empleado, diplomas, premios monetarios, viajes, vales de desayunos, almuerzos y cenas en los restaurantes locales, de la misma categoría y a nivel nacional. (ver anexo No. 9: Plan de incentivos o premios).**



Bibliografía

Amaya, J. Manuales de normas y procedimientos. Recuperado:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/default.asp

Campollo, A. (2008). Evaluación del desempeño. Guatemala.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México: Editorial McGraw Hill, octava edición.

De Castellanos, N. (2007). Corporación Petenera de Turismo, S.A. Guatemala

Jiménez, J., Castro, A. y Brenes, C. Productividad. Recuperado:

<http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml>

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración una Perspectiva global. México: McGraw Hill, 12ª. Edición

Lavanda, D. (2005). Evaluación del desempeño. Recuperado:

<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

López, C. (2001). Kaizen o Mejoramiento continuo. Recuperado:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/kaizen.htm>

Relaciones Humanas. Recuperado:

<http://www.monografias.com/trabajos5/rehuman/rehuman.shtml>

Hotel Casona del Lago (2008). Recuperado:

<http://www.hotelesdepeten.com/hoteles-peten-tikal-Casona%20del%20Lago-esp-00000044.html>

ANEXOS

Anexo 1

Antecedentes

“Corporación Petenera de Turismo, S.A., agrupa los Hoteles: Casona de la Isla, Casa Azul y Hotel Petén en Flores; así como, la Agencia Total Petén y el Restaurante El Mesón, en el Parque Nacional Tikal”. (De Castellanos, N. 2007).

Se inaugura, el 10 de marzo de 2005, HOTEL CASONA DEL LAGO, ubicado a orillas del Lago Petén Itzá, sobre la Calle Litoral de Santa Elena, Petén. Conservando un concepto familiar, para compartirle la paz del lago, hogar y asentamiento de los *Itzaes*, último Grupo Maya, tomado por los conquistadores y una espectacular vista de la Isla de Flores. Los invitados pueden disfrutar del calor y la hospitalidad de la gente del Petén, en el confort de las 32 bien diseñadas habitaciones o simplemente relajarse en las frescas piscinas (para adultos y niños), disfrutando de la comida nacional e internacional en el Restaurante Las “Ninfas”, o saborear una espectacular bebida en el Bar Las Olas, con una hermosa vista al lago. Además, cuenta los servicios de: agencia de viajes, elevador, jacuzzi, sala de Internet, wireless, 2 amplios parqueos y ofrece los servicios de tres salones de conferencias especializados para todo tipo de eventos, corporativos, sociales, educativos y creativos, teniendo una capacidad desde 06 a 150 personas

“Tomó varios años transcribir la idea de este hogar; el HOTEL CASONA DEL LAGO, muestra un gran respeto por la conservación de la arquitectura local que identifica a la zona central de Petén y la típica característica *caribeña/inglesa*, de las construcciones de *Belice, West Roatan*, en Honduras y algunas construcciones de Puerto Barrios. En la Casona del Lago, se han agregado detalles locales muy particulares y la más importante expresión de la arquitectura “*El Arco Maya*”, que les dará la bienvenida en el lobby principal.” (De Castellanos, N. 2007).

Anexo 2

“Desarrollo de procedimientos y anexos, para la implementación del Programa de evaluación del desempeño, en el Hotel Casona del Lago”

En el estudio, se aplicaron las herramientas siguientes: Entrevistas, cuestionarios, observación y análisis documental; para recabar información necesaria; así como, el FODA y el Diagrama de Causa y Efecto (*Ishikawa*), para analizar la información y descubrir cuál es el problema principal que afecta al hotel.

Basados en el análisis de la información recabada; se detectó que el principal problema que afecta al hotel y principalmente en el área del restaurante, es que no cuentan con responsables de grupos y ni con un manual de descripción de puesto y funciones; aunque el personal tiene la suficiente experiencia y conocen cuales son sus atribuciones. Así como, también no se realiza una supervisión constante y no se evalúa el desempeño de cada uno de sus empleados.

Por lo que los empleados, han venido haciendo desordenadamente sus funciones y al momento de llamar la atención, la Administradora, no sabe quien es la persona responsable, por tal razón, se está proponiendo la reestructuración e implementar un programa de evaluación del desempeño.

Con los sistemas de evaluación del desempeño se espera:

- Mejorar el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Estimular la productividad.
- Incrementar el rendimiento.
- Detectar necesidades de nuevos programas de capacitación.
- Mejorar las relaciones humanas.

También con las evaluaciones, se pretende lograr que los colaboradores brinden un servicio de calidad acorde a la categoría del hotel; a todos los clientes, tanto nacionales como extranjeros.

Entrevista al representante legal

- 1.) ¿Cree que sería necesario contar con un encargado en las diferentes áreas del hotel?

R/ Por supuesto que es necesario y de esta manera poder delegar funciones, él o ella se encargaría de todos los controles, supervisiones que son necesarias para el buen funcionamiento del hotel y lo más importante que siempre se brinde un servicio personalizado a todos los clientes, tanto del hotel como clientes directos del restaurante, ya que el servicio, limpieza, buen mantenimiento de las instalaciones, calidad de los platillos son muy importantes.

- 2.) ¿Supervisa las diferentes actividades que realizan el personal del hotel y cada cuándo realiza esta supervisión?

R/ Por lo general no se supervisa constantemente, se le tiene la suficiente confianza de que todos realizan bien las actividades asignadas, a veces se hace una supervisión pero a grandes rasgos.

- 3.) ¿Cree que sería necesario implementar un Programa de evaluación del desempeño y qué aspectos recomienda que se deben de evaluar?

R/ Estamos en un mundo cambiante y cada día la competencia va en crecimiento, por tal razón, es muy necesario implementar un Programa de evaluación del desempeño, el cual debe evaluarse, las actitudes, conducta y la forma en que el empleado aplica sus conocimientos, habilidades y experiencia. También es necesario que los clientes evalúen el servicio y de esta manera, ser competitivos en el mercado.

- 4.) ¿Estaría en toda la disposición de proporcionarle capacitaciones a su personal y cuáles cree que son necesarias?

R/ Claro; siempre se ha estado capacitando al personal y de acuerdo a las evaluaciones se pueden detectar las necesidades de nuevos programas de capacitación, para estimular a los colaboradores para que asumen nuevos desafíos y de esta manera incentivar a los empleados y proporcionarle crecimiento personal y laboral dentro y fuera de la empresa.

- 5.) ¿Estaría en la disposición de proporcionarle un incentivo o premio a los empleados que lleguen al mejor puntaje en las evaluaciones?

R/ Si estaría de acuerdo y mejor aún teniendo un soporte más confiable, para poder proporcionarle premios al empleado que haya obtenido la mejor calificación, de esta manera se podrá incentivar a los demás empleados, ya que al saber que se estará evaluando mejorarán su desempeño, contamos con incentivos y premios pero hay subjetividad al entregarlos.

- 6.) ¿Estaría en la disposición de proporcionarle un curso de inglés a todo el personal del hotel?

R/ Por supuesto; ya que somos una empresa turística y es una herramienta primordial para ser más competitivos en el mercado, y es el idioma principal en todos los países.

Cuestionario No. 1

El siguiente cuestionario es para recabar información acerca de cuáles son sus funciones y conocer que capacitaciones serán necesarias implementar, favor conteste las siguientes preguntas:

Nombre: _____

Puesto de Ocupa: _____

Edad: _____

Escolaridad: _____

Tiempo de laborar para la empresa: _____

1.) Describa clara y brevemente cuales son sus actividades diarias:

2.) ¿Sugiera que capacitaciones le gustaría recibir? descríbalas

Cuestionario no. 2

El siguiente cuestionario, es para recabar información acerca de la necesidad de implementar un Programa de evaluación del desempeño, favor conteste las siguientes preguntas:

1.) ¿Cree que es necesario que se establezca un encargado de grupo en su área?

Si _____ a quien propone: _____

No _____ Por qué: _____

2.) ¿Cree que es necesario que se evalúe las diferentes actividades que realiza?

Si _____ Por qué: _____

No _____ Por qué: _____

3.) ¿Le gusta el ambiente de trabajo?

Si _____ Por qué: _____

No _____ Por qué: _____

4.) ¿Le gustaría recibir un curso de inglés?

Si _____ Por qué: _____

No _____ Por qué: _____

5.) **¿Utiliza a cabalidad el procedimiento de etiqueta y protocolo que se debe brindar para un excelente servicio al cliente?**

Si _____ Por qué: _____

No _____ Por qué: _____

6.) **¿Considera que las habitaciones y áreas públicas mantienen una adecuada limpieza?**

Si _____ Por qué: _____

No _____ Por qué: _____

7.) **¿Cuenta con el apoyo necesario para realizar su trabajo eficientemente?**

Si _____ Por qué: _____

No _____ Por qué: _____

8.) **¿El equipo que utiliza para realizar sus actividades es el adecuado?**

Si _____ Por qué: _____

No _____ Por qué: _____

9.) **¿Cree que el servicio que brinda a los clientes es un servicio acorde a la categoría del hotel?**

Si _____ Por qué: _____

No _____ Por qué: _____

Observación

Se trabajó conjuntamente con todo el personal del hotel, para conocer las diferentes actividades que realizan y el comportamiento en sus turnos de labores, también para analizar si cumplen con todas las actividades en los diferentes turnos.

Se observó lo siguiente:

Recepcionista

- ❖ Es necesario que reciban cursos de inglés, porque las recepcionistas son el vínculo más cercano al cliente y donde se brinda la información tanto del hotel; así como, también los sitios turísticos más importantes del departamento.
- ❖ Es necesario que cuenten con información general de los sitios turísticos más importantes de Guatemala y las vías de acceso, para darle mejor y confiable información a los huéspedes y clientes del hotel.
- ❖ Capacitar a las recepcionistas que cubren descansos de los servicios que brinda el hotel y recalcarle que los clientes por la categoría del hotel, son aún más exigentes que los demás hoteles de la corporación.

Camareras

- ❖ Hay una persona que se encarga de coordinar los descansos del personal, y sería la persona indicada para asignarla como Encargada del Grupo y delegarle autoridad para que pueda evaluar a las demás camareras y lavandera.

- ❖ Es necesario e importante, implementar el Sistema de Evaluación; así como, también la supervisión de la limpieza de las habitaciones, porque es un factor imprescindible en todas las áreas del hotel, especialmente las habitaciones y áreas públicas.
- ❖ Las camareras elaboran cortesías de toallas y forman muñecos, para darle la bienvenida a los huéspedes.

Lavandería

- ❖ Ella forma parte de las camareras y también sus descansos son asignados por la camarera encargada de asignar los descansos, ella en ocasiones ayuda al Departamento de camareras.
- ❖ En esta área no hay muchas actividades que supervisar, lo primordial es que la ropa blanca esté limpia y cuidada. También mantener bien cuidadas las lavadoras y secadoras.

Conserjería

- ❖ Persona que tiene a su cargo la limpieza de áreas públicas, Lobby, pasillos y gradas del segundo nivel; además, la limpieza de la piscina y Jacuzzi, también la aplicación todos los químicos necesarios para que el agua siempre se mantenga cristalina y limpia.
- ❖ También estará bajo la supervisión de la responsable de grupo de camareras y ella coordinará los descansos.

Mantenimiento

- ❖ Persona que tiene muy poco tiempo de estar laborando en el hotel, posee conocimiento en electricidad, plomería y fontanería.

- ❖ Aún no ha podido integrarse en la realización de las actividades; con respecto a equipos y mobiliario y el aspecto general del hotel, es importante realizar el mantenimiento preventivo y por tal razón; es necesario que cuente con un manual de funciones, ya que el mantenimiento también es imprescindible porque todo tiene que funcionar y estar en buenas condiciones.

Cajeros

- ❖ El control interno es realizado adecuadamente y en el tiempo preciso.
- ❖ Como no cuenta con suficiente personal, algunos meseros ocupan el puesto de Cajero.
- ❖ Es necesario que reciban algunos cursos de computación, para aprovechar al máximo en la realización de algunas estadísticas de ventas y de platos más vendidos.

Meseros

- ❖ Realizan en cierto modo, con todas las actividades establecidas y como no cuentan con una supervisión constante; han surgido algunos malos entendidos entre ellos; ya que no todos han adquirido la responsabilidad de hacer bien todas las tareas encomendadas.
- ❖ No hay una persona encargada del grupo; existe un poco de desorden en la organización, coordinación y control de sus tareas, esto afecta en algunas ocasiones el servicio.
- ❖ La mayoría del personal, cuenta con la suficiente experiencia en el servicio, pero es necesario actualizarlos para seguir mejorando.

Cocineras

- ❖ La cocinera, que tiene 14 años de estar laborando para la Corporación Petenera de Turismo, S.A.; es una persona bastante colaboradora y cuenta con experiencia en el ramo, ha recibido variedad de capacitaciones; es la indicada para asignarla como encargada.
- ❖ También las demás cocineras tienen experiencia, pero es necesario darles la oportunidad de que reciban más capacitaciones, ya que esto ayudaría a que cuando no esté la encargada de turno, siempre se mantenga la calidad y presentación de los platillos.

Análisis documental

Toda la información del Análisis documental, fue proporcionada por el Departamento de Contabilidad de Corpetur, S.A. Lo cual se detalla a continuación:

La Planilla

Fue revisada y analizada; en donde van descritos todos los pagos, sueldo mínimo, bonificaciones de ley, comisiones sobre ventas, feriados, asuetos no gozados; también van los descuentos de I.G.S.S, consumo de personal, otros descuentos como por ejemplo: Anticipos extraordinario (préstamos), otorgado por Corpetur, S.A.; así como también por el Banco de los Trabajadores, con el cual se tiene afiliación para poder darle beneficios a los colaboradores, se proporciona cada quincena el 30%, del salario el cual es descontado en la planilla.

No figuran en la panilla, los pagos de incentivos al cumplir con las metas establecidas; también se agrega a la factura del cliente el 10% del servicio, el cual es distribuido equitativamente con todo el personal del restaurante y cocina; esto es proporcionado cada quincena.

Ventas de hospedaje

Las ventas hotel; en lo que se refieren a ventas de habitaciones, de acuerdo a las metas establecidas en las temporadas bajas, el porcentaje de ocupación se ha llegado al 50%, y en las temporadas altas hasta un 80%, de ocupación; durante las temporadas bajas, el hotel realiza promociones las cuales están enfocadas al turismo nacional y a empresas privadas y *ONG'S*, quienes son los que se mantienen en constate visita al Departamento de Petén y durante todo el año.

Ventas del restaurante “*Las Ninfas*”

Las ventas del restaurante, han llegado al 85%, de acuerdo a las metas establecidas, en las temporadas altas y un 60%, en las temporadas bajas de turismo. Los eventos en los diferentes salones forman un alto porcentaje en las ventas del restaurante, dentro de las empresas de mayor afluencia son: empresas privadas, farmacéuticas, y *ONG'S* gubernamentales y no gubernamentales; también el hotel cuenta con la afluencia de grupos de las diferentes agencias de viajes y tours operador, en los cuales les incluyen el servicio de alimentación.

Análisis de los cuestionarios pasados a los 22 colaboradores del Hotel

Cuestionario No. 1

El personal de cocina, lavandería, camareras y conserje, cuenta con una escolaridad muy baja, la mayoría sólo han alcanzado la primaria, pero son personas muy colaboradoras y esto no ha afectado el servicio.

En el personal de recepción, restaurante y mantenimiento, el nivel de escolaridad es el diversificado; sería importante que recibieran cursos de computación, porque el hotel cuenta con un Sistema de ventas e inventarios y controles internos.

- 1.) Con la información proporcionada por todo el personal, se puede elaborar el manual de descripción de puestos y funciones; también con la observación realizada en las horas de movimiento. Esta información será de mucha ayuda para completar la información.
- 2.) El personal sugirió que les gustaría seguir recibiendo capacitaciones, pero en las temporadas bajas y que estén planificadas para que todos las reciban, en realidad es la Administración, quien toma la decisión final en base a las debilidades encontradas en la Evaluación de Desempeño. A continuación se mencionan las más interesantes:

Cameras

Actualización de camareras y cortesías de toallas.

Cocina

Repostería fina, decoración de los platillos, cocina italiana y típica, montaje de banquete.

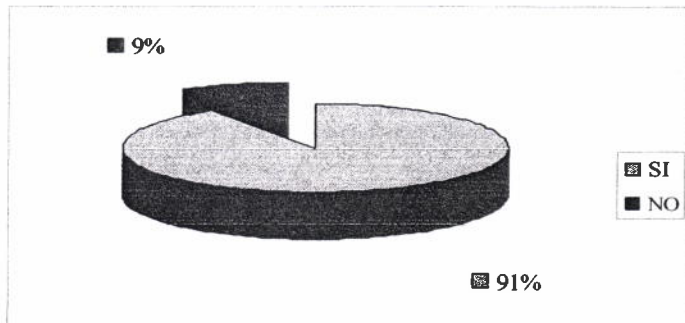
Restaurante

Montaje de eventos especiales, motivación personal, servicio al cliente, bartender, también tienen la inquietud de recibir cursos básicos del idioma francés. Esta información será de mucha ayuda para realizar el programa de capacitaciones.

Cuestionario No. 2

1.) ¿Cree que es necesario que se establezca un encargado de grupo en su área?

Gráfica 1



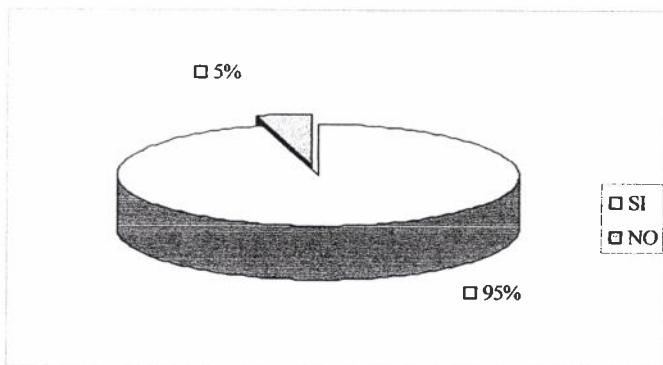
Fuente: Investigación de campo

El 91%, de los empleados encuestados indicaron que es necesario que cada área tenga un responsable de grupo; esto ayudaría en la coordinación, supervisión y control de las diferentes actividades que se realizan; también se le asignará los horarios acordes a la mayor afluencia de clientes, de esta manera facilitarían el trabajo en equipo, la Administradora, se dirigirá al encargado del grupo y no con cada uno, esto mejoraría la comunicación entre administración y personal.

Solamente un 9%, de los empleados encuestados manifiesta que no es necesario que se establezca un encargado de grupo, porque creen que han desarrollado sus actividades de manera eficiente desde que se inició el hotel. (Ver cuestionario 2 en anexo 2).

2.) ¿Cree que es necesario que se evalúe las diferentes actividades que realiza?

Gráfica 2

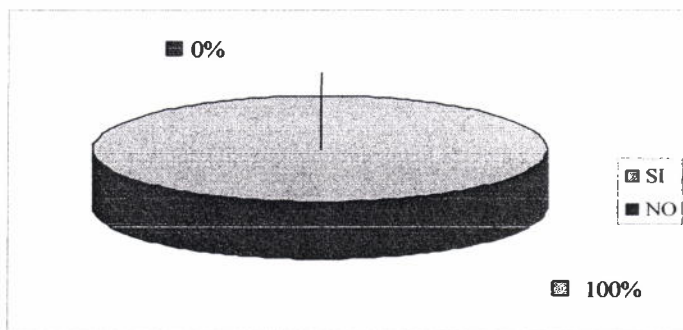


Fuente: Investigación de campo

El 95%, del personal está interesado que se implemente el Programa de evaluación del desempeño, indicaron que es importante tanto para ellos como para el hotel; porque así mejorarán su desempeño laboral y se personalizará el servicio, el 5%, de los empleados indicaron que no es necesario que se evalúen las diferentes actividades que realizan, poniendo de manifiesto la resistencia al cambio. (Ver cuestionario 2 en el anexo 2).

3.) ¿Le gusta el ambiente de trabajo?

Gráfica 2

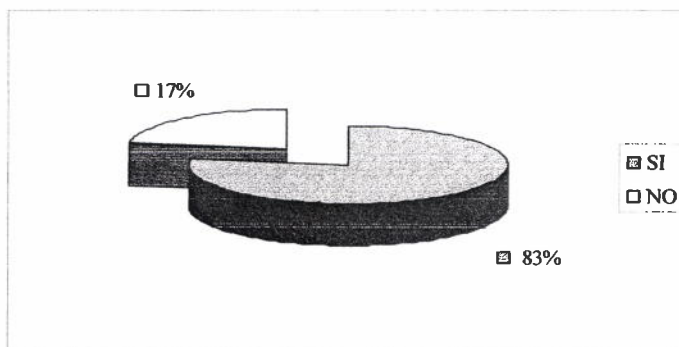


Fuente: Investigación de campo

Todo el personal está altamente motivado y les gusta el ambiente de trabajo, el hotel cuenta con un excelente equipo de trabajo, es una clave muy importante para poder implementar el Programa de evaluación del desempeño y están en toda la disposición de ser evaluados y mejorar su desempeño laboral; así como también el servicio. (Ver cuestionario 2 en el anexo 2).

4.) ¿Le gustaría recibir un curso de inglés?

Gráfica 4

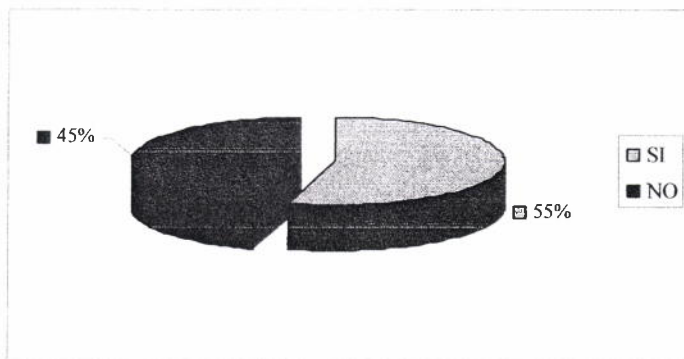


Fuente: Investigación de campo

El 83%, de los encuestados indicaron que están en toda la disposición de recibir curso de inglés básico, enfocado al Sector Turístico, porque es el idioma mundial; también es necesario para mejorar la comunicación con los clientes extranjeros, principalmente en las áreas que tienen contacto directo con ellos. El 17%, de los encuestados no mostraron interés en recibir los cursos de inglés, indicando que no tienen contacto directo con los clientes, siendo ellos colaboradores de las Áreas de lavandería y cocina. (Ver cuestionario 2 en el anexo 2).

5.) ¿Utiliza a cabalidad el procedimiento de etiqueta y protocolo que se debe brindar para un excelente servicio al cliente?

Gráfica 5

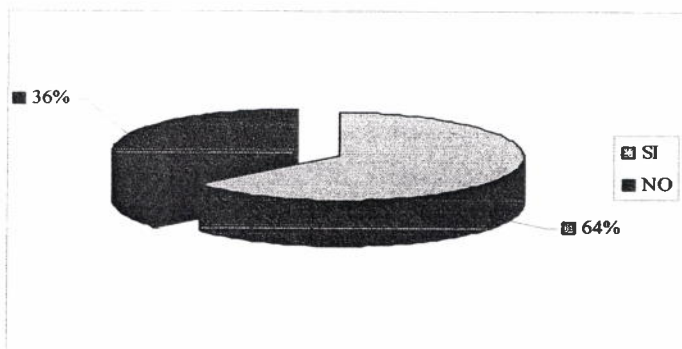


Fuente: Investigación de campo

El 45%, de los evaluados indicaron que no cumplen a cabalidad con el procedimiento de etiqueta y protocolo, siempre hay un rango de error; por tal razón, es importante la implementación de diseños de encuestas dirigido a clientes, para poder medir el servicio prestado por el personal y también implementar el Programa de evaluación del desempeño, de esta manera mejorar los procedimientos del servicio. El 55%, restante indicó que si cumplen con el procedimiento de etiqueta y protocolo, debido a la experiencia adquirida a través de los años que han laborado en el ramo de Atención al Cliente, específicamente en las Áreas de hotelería y restaurante. (Ver cuestionario 2 en el anexo 2).

6.) ¿Considera que las habitaciones y áreas públicas mantienen una adecuada limpieza?

Gráfica 6

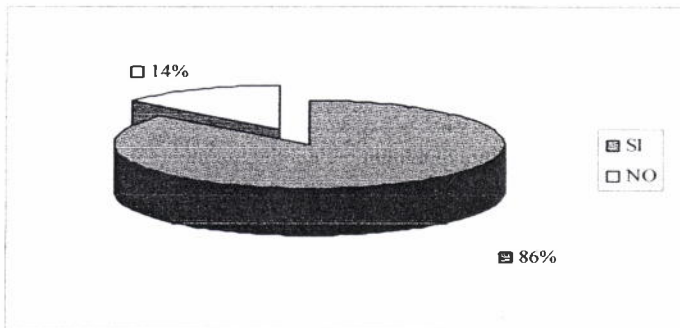


Fuente: Investigación de campo

El 64%, de los evaluados indicaron que todas las áreas del hotel se mantienen muy limpias y el 36%, indicó que no; la limpieza es imprescindible y es necesario supervisar constantemente todas las áreas del hotel, principalmente en las habitaciones y áreas públicas, también es necesario contar un Sistema de evaluación para medir el desempeño del personal encargado de la limpieza, ya que esto mejorará la imagen del hotel en general. (Ver cuestionario 2 en el anexo 2).

7.) ¿Cuenta con el apoyo necesario para realizar su trabajo eficientemente?

Gráfica 7

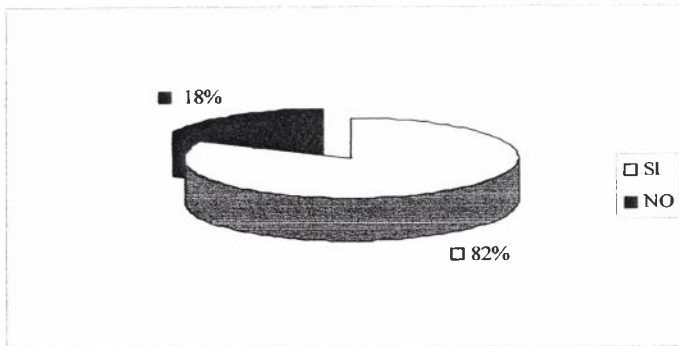


Fuente: Investigación de campo

El 86%, de los evaluados indicaron que sí cuentan con el apoyo necesario para poder realizar su trabajo eficientemente, debido a que en todos los departamentos, se han proporcionado las herramientas necesarias para poder realizar de la mejor manera sus actividades, el 14%, restante indicó que no lo tienen, argumentando que cuando lo han solicitado se les ha negado. (Ver cuestionario 2 en el anexo 2).

8.) ¿El equipo que utiliza para realizar sus actividades es el adecuado?

Gráfica 8

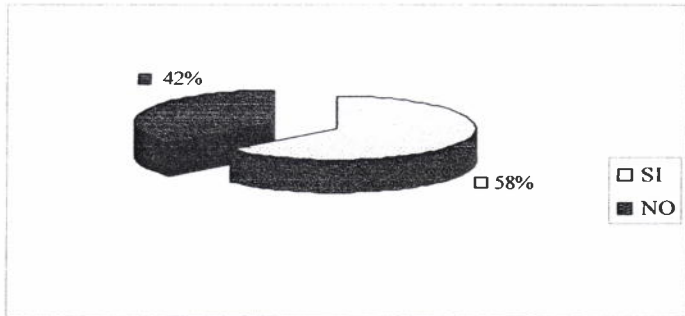


Fuente: Investigación de campo

El 82%, de los evaluados indicaron que cuentan con el equipo necesario para poder ofrecer a los clientes un servicio de calidad, manifestando que el equipo es nuevo, moderno y práctico, el cual facilita el trabajo del personal y lo más importante que se le proporciona al equipo el mantenimiento preventivo adecuado, para que se mantenga en buenas condiciones; el 18%, restante indicó que no cuentan con el equipo necesario, específicamente, en el Área de cocina, indicando que es necesario implementar un cuarto frío para la conservación de los alimentos. (Ver cuestionario 2 en el anexo 2).

09.) ¿Cree usted que el servicio que brinda a los clientes es acorde a la categoría del hotel?

Gráfica 09



Fuente: Investigación de campo

De las 22 personas encuestadas, el 58%, indicó que consideran que el servicio que prestan a los clientes, va acorde a la categoría del hotel; la mayoría del personal, cuenta con experiencia y han recibido capacitaciones, el 42%, indicó que no se brinda un servicio acorde a la categoría del hotel, debido a que no se evalúa a su personal, no ponen en práctica lo aprendido en las capacitaciones; por tal razón, es importante implementar el Programa de evaluación del desempeño. (Ver cuestionario 2 en el anexo 2).

Anexo 3

F.O.D.A.

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS INTERNAS	DEBILIDADES INTERNAS
	<p>1.) Cuenta el hotel con una excelente estabilidad laboral, de todo su personal.</p> <p>2.) El personal, ha demostrado mucha colaboración.</p> <p>3.) El Gerente, está de acuerdo en implementar el programa de evaluación del desempeño y está en la disposición de colaborar con el proyecto.</p> <p>4.) Poseen valores éticos y morales</p>	<p>1.) No cuenta con un Sistema de evaluación del desempeño, para medir el rendimiento del personal.</p> <p>2.) Falta asignar responsables de grupos en todos los departamentos del hotel</p> <p>3.) Carece de un Programa de Capacitación.</p> <p>4.) Carece de un Manual de Funciones.</p>
FACTORES EXTERNOS OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO: MAXI-MAXI	ESTRATEGIA DO: MINI-MAXI
<p>1.) En la aprobación del proyecto, el hotel será competitivo en el mercado.</p> <p>2.) Al proporcionarle cursos de inglés al personal, mejorará la comunicación con los clientes extranjeros.</p> <p>3.) Implementar un Programa de capacitación de temas, relacionados con el</p>	<p>1.) Al implementar un programa de evaluación del desempeño, el hotel contará con personal altamente competitivo en el mercado.</p> <p>2.) Aprovechar el entusiasmo del personal hacia el proyecto, proporcionando los cursos de inglés que el hotel brindará.</p> <p>3.) Al implementar el programa de evaluación del desempeño, se detectará que</p>	<p>1.) Contar con un Sistema de evaluación del desempeño, el personal realizará sus actividades eficientemente.</p> <p>2.) A implementar la reestructuración de los departamentos, se mejorará la comunicación entre los niveles jerárquicos.</p> <p>3.) Capacitar al personal e incluyendo el curso de inglés, el hotel contará con personal</p>

servicio al cliente. 4.) Existen empresas e instituciones que brindan capacitación para las empresas turísticas.	capacitación se podrá brindar al personal. 4.) Establecer un buena relación comercial con las empresas e instituciones turísticas existen en el nivel local.	altamente capacitado para brindar un servicio de calidad a los clientes nacionales e internacionales.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA: MAXI-MINI	ESTRATEGIA DA: MINI-MINI
1.) Existen nuevos proyectos de otros hoteles y restaurantes en Petén. 2.) Existe una gran variedad de restaurantes en el mercado, de diferentes categorías. 3.) Mejor remuneraciones y ambiente laboral en las empresas turísticas. 4.) Inseguridad en las zonas turísticas	1.) El hotel cuenta con una excelente estabilidad laboral, con la que puede contrarrestar el impacto de nuevas empresas turísticas. 2.) Con la implementación del programa de evaluación del desempeño, el hotel estandarizará los sueldos. 3.) Seguir cultivando los valores morales y éticos en el personal existente, de esta forma la empresa se garantizará.	1.) Implementar un programa de evaluación del desempeño, el hotel contará con personal altamente capacitado e identificado con la empresa. 2.) Al Implementar la restructuración de los departamentos, el hotel contará con personal calificado y estará brindando un servicio de calidad a todos los clientes. 3.) Ser una empresa posicionada en el mercado, con personal calificado y bien remunerado.

Fuente: Metodología para el análisis FODA, Administración una perspectiva global 2004

La estrategia DA, (mini-mini), “Persigue la reducción al mínimo, tanto de debilidades como de amenazas y puede llamarse, Estrategia “mini-mini”. Puede implicar, para la compañía, la formación de una sociedad en participación, el atrincheramiento o incluso la liquidación”. (Koontz, H. y Wehrich, H. (2004:167).

La estrategia DO, (mini-maxi). “Pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo, una empresa con ciertas debilidades en algunas

áreas, puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con las habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen”. (Koontz, H. y Weihrich, H. (2004:167).

La estrategia FA, (maxi-mini). “Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las fortalezas y reducir al mínimo las amenazas. Así, una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización, para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor”. (Koontz, H. y Weihrich, H. (2004:167).

La estrategia FO, (maxi-maxi). “Es aquella en la que una compañía puede usar sus fortalezas para aprovechar oportunidades. Ciertamente, las empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades”. (Koontz, H. y Weihrich, H. (2004:168).

Anexo 4



Guatemala 9 de Noviembre del 2007

Sra.

Nelly Díaz de Castellanos

Gerente General

Hotel Casona del Lago

Estimada señora de Castellanos:

Reciba un cordial saludo de CIAV Peten.

El motivo de la presente es para hacerle llegar las especificaciones necesarias para capacitar a sus colaboradores del Hotel Casona del Lago en el Área de Inglés.

Nuestro programa de capacitación consta de 3 diplomados:

Diplomado Básico

Diplomado Intermedio

Diplomado Avanzado

Cada diplomado cubre 4 módulos interactivos y un modulo especial de conversación. Cada modulo tiene una duración de 36 horas de clase.

La inversión necesaria para cada modulo en empresas es de Q 3,600.00 por grupo, por servicio si el curso es impartido en las instalaciones de su Hotel, o Q 3,850.00 si son impartidas en las instalaciones del CIAV. Cada grupo puede ser desde 1 alumno hasta un máximo de 20 alumnos por grupo.

El material para los alumnos tiene un costo de Q130.00 por modulo en el diplomado Básico.

Que beneficios adicionales obtiene Hotel Casona del Lago al contar con nuestro programa:

- Elección de horario a conveniencia
- Personal capacitado y certificado por la institución de enseñanza de inglés más grande de Guatemala.
- Personal motivado a trabajar en Camino Real

Qué beneficios adicionales obtiene el colaborador del Hotel la Casona del Lago que tome los cursos en el Hotel:

- Un carné de media beca para un familiar en la sede de CIAV Santa. Elena, válido por lo que dure el programa con Hotel la Casona del Lago.

Requisitos para impartir los cursos en Hotel Casona del Lago, si este se da en dicho lugar:

- Salón adecuado para impartir las clases
- Equipo necesario: TV, DVD, reproductora de CDs
- Pizarrón

Esperamos poder empezar a colaborar con el Hotel Casona del Lago a la brevedad,

Atentamente,



Diego Campo
Project Manager
CIAV Petén

Anexo 5



Manual de Descripción Puestos y Funciones

Introducción

El presente documento, se elabora con la finalidad principal de orientar en la toma de decisiones, respecto a la contratación y asignación del Personal Administrativo y Operativo del hotel.

Se presenta la información sobre la estructura orgánica del hotel, desarrollándose el apartado de las descripciones de puestos, para administración, responsables de grupos, recepcionistas, camareras, lavandería, conserjería, cajeros, meseras y cocineras, señalando los requisitos mínimos que deberán cumplirse para efecto de ocupar los puestos y también, se describe las funciones para cada departamento del hotel.

Objetivos

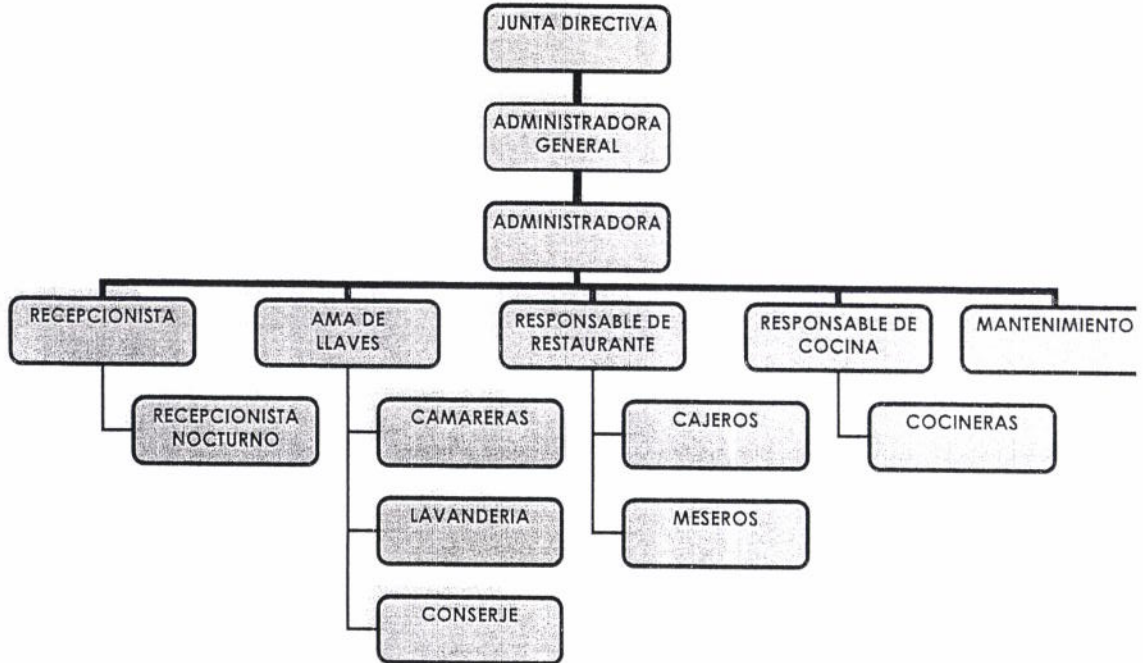
General

- ✓ Definir para cada puesto sus deberes y responsabilidades, estableciendo los requisitos mínimos para la ocupación de éstos, tales como experiencia, escolaridad, entre otros criterios que se detallan en cada apartado correspondiente; así como, la relación de dependencias jerárquicas y de supervisión.

Específicos

- Definir los puestos y funciones para cada departamento.
- Presentar las características de la estructura organizacional de la empresa.
- Contar con la herramienta necesaria que facilite a los colaboradores, el conocimiento de sus actividades

Organigrama



Descripción de Puestos y Funciones

Nombre del Puesto:	Administradora.
Jefe Inmediato Superior:	Administradora General.
Subordinados:	Recepcionistas, camareras, lavandería, conserje, mantenimiento, cajeros, meseros y cocinera.

Especificaciones del puesto

- **Escolaridad:** Licenciatura en Administración de Empresas.
- **Experiencia Laboral:** 3 años.
- **Habilidades:** Equipo de cómputo y correo electrónico.
- **Edad:** Mayor de 25 años.

Perfil de la Administradora

Contar con las siguientes características personales:

1. **Presentación excelente.**
2. **Respetuosa y responsable, diligente ante los compañeros de trabajo y clientes del hotel.**
3. **Amable y cortés.**
4. **Atenta y discreta.**
5. **Honesta y honrada.**
6. **Ordenada.**
7. **Puntual.**

Responsabilidades generales del puesto

- Tener una buena presentación, siempre utilizar el uniforme y gafete con su respectiva identificación.
- Sonriente, cordial y amigable.
- Elaborar programación semanal de hospedaje, alimentación y eventos.
- Elaboración del informe mensual al Departamento de Contabilidad, de todos los descansos del personal.
- Archivo y control de tarjetas de salud del personal
- Facturación mensual de hospedaje, restaurante y otros servicios a clientes, que tengan autorización de crédito
- Organización y elaboración de eventos especiales.
- Programación de descansos de recepción.
- Supervisión al personal en general.
- Supervisión de limpieza en todas las áreas del hotel.
- Elaboración de cotizaciones para el hotel, restaurante y eventos especiales.
- Contratar y despedir empleados, siempre que esté aprobado previamente por la Administradora General.
- Cargos administrativos, tales como el manejo de cuentas por cobrar, pagar y cuentas pendientes.
- Manejo, control y liquidaciones de Caja Chica de restaurante y mantenimiento.
- Solicitud de cheques por Cuentas por Pagar.
- Delegar, dirigir y supervisar las obras y reparaciones en las instalaciones físicas del hotel.
- Dirigir y supervisar directamente al personal del Departamento de Recepción.
- Preparar paquetes especiales, para las temporadas.
- Enviar y recibir correos electrónicos de informaciones y reservaciones; tanto de grupo como individuales.

Nombre del Puesto: Recepcionista.
Jefe Inmediato Superior: Administradora.
Subordinados: Recepcionista Nocturno.

Especificaciones del puesto

- Escolaridad: Nivel diversificado, de preferencia Perito en Turismo.
- Experiencia laboral: 3 años.
- Habilidades: Equipo de cómputo e idioma inglés.
- Edad: Mayor de 20 años.

Perfil de la Recepcionista

Contar con las siguientes características personales:

1. Presentación excelente.
2. Respetuosa y responsable, diligente ante los compañeros de trabajo y clientes del hotel.
3. Amable y cortés.
4. Atenta y discreta.
5. Honesta y honrada.
6. Ordenada.
7. Puntual.

Responsabilidades Generales del Puesto

- Tener una buena presentación, siempre utilizar el uniforme y gafete con su respectiva identificación.
- Sonriente, cordial y amigable.
- Elaborar y cuadrar el informe de Caja Chica, al recibir y/o entregar el turno.

- Atender la planta telefónica e identificarse debidamente.
- Hacer el reporte del estatus de las habitaciones: libres, ocupadas y desocupadas.
- Entregar el reporte de habitaciones, a las camareras de turno.
- Atención al público en general.
- Proporcionar información requerida respecto a los servicios que el hotel ofrece, tales como: las tarifas, habitaciones disponibles, restaurante y salones de conferencias, etc.
- Informar al Departamento de Mantenimiento, si hubiese algún problema en las habitaciones o áreas públicas.
- Enviar la ropa a lavandería, si el huésped solicita el servicio.
- Realizar e ingresar el reporte diario de ventas todos los días.
- Hacer reservaciones para las habitaciones y eventos.
- Llevar un estricto control de todas las reservaciones tanto de grupo como individuales.
- Hacer el registro respectivo de los huéspedes.
- Informar al restaurante, el número de personas hospedadas en el hotel.
- Llevar el archivo de faxes y/o *e-mails*, de las reservaciones, del hotel y del uso de salones de conferencias.
- Recibir y procesar cuentas del bar, restaurante, lavandería y otros servicios, a la cuenta del cliente.
- Toma de mensajes y remitirlo a donde corresponda.
- Realizar todos los días, al finalizar el turno, el cierre del *P.O.S.*
- Emitir facturas a los clientes.
- Realizar el reporte de facturas.
- Ingresar al sistema, el reporte diario de ventas.
- Cualquier sugerencia proporcionada por el huésped, informar de inmediato a la Administradora Residente o General.
- Proporcionar al restaurante, camareras y lavandería, los formularios, comandas, hoja de informaciones y otros, etc.

Norma para atender al huésped

- El cliente es su prioridad, se debe ser cordial con él y ayudarlo en todo momento. Cuando se trate de hablar con alguien en el idioma inglés, dirigirse a los hombres como “*Sir*”, a las señoras como *Mám o Madam* y a las señoritas como *Miss*.
- Nunca desatender al cliente. Si está hablando con otras personas, escribiendo, hablando por teléfono, etc., dejar de hacer lo que está haciendo y prestar toda la atención, esto indica respeto hacia él.
- Cuando un cliente pida información, sobre una habitación, infórmele la tarifa y lo que incluye. Ofrezcale mostrarle una habitación y explique los demás servicios que brinda el hotel.

Norma para la toma de reservaciones

- Siempre al contestar el teléfono, debe identificarse y al hotel. De esta manera el cliente sabrá con quien habla y podrá pedir hablar con usted de nuevo en caso surgiera alguna duda o problema.
- Siempre pedirle al cliente, el nombre, número de teléfono y hora de llegada, o si es un cliente que reserva por primera vez, pídale el 50%, de anticipo para garantizar la reservación.
- Llenar la hoja de reservación, con toda la información anteriormente solicitada.
- En época alta, es necesario informarle al cliente que para tomar reservaciones directas, se tiene que pagar de inmediato, por medio del pago en línea o un depósito a la cuenta bancaria.

- En el caso que las agencias de viajes, tours operador, al tomar las reservaciones, es necesario garantizarlas en las temporadas altas y pico, que envíen el *voucher* vía fax o correo electrónico.
- Para las reservaciones de grupo, es necesario realizar vía fax o correo electrónico, para que haya más fiabilidad y garantía, tanto para la agencia como para el hotel, e informarle el tiempo límite para la confirmación.
- Es importante anotar de una vez en la hoja de reservación, lo que incluye el *voucher* (desayuno, almuerzo, cena, *tours, transfer*, etc.).

Norma para el check-in del cliente

- En el momento que arribe el cliente o grupo, debe informársele al restaurante de inmediato, para proporcionarles el cóctel de bienvenida.
- Debe registrarse en el Libro de Huéspedes e ingresar los datos al sistema y solicitarle al huésped, la información adicional, número de teléfono, correo electrónico, la forma de pago y si pagare con tarjeta de crédito, solicitar número de tarjeta, etc., es importante preguntar el tiempo que permanecerá y luego imprimir la hoja de registro y dársela al huésped, para la firma respectiva.
- Para clientes que por primera vez visitan el hotel, deberá solicitar el pago por adelantado o solicitarle la tarjeta de crédito, luego pasarla en la troqueladora y solicitar al huésped, que firme el *voucher* abierto, deberá archivarla en el kárdex que corresponda.
- Para clientes conocidos, tomar el tiempo para llenarle la hoja de registro, y si es un cliente repetitivo, pedir el número de la tarjeta de crédito (siempre que esté de acuerdo la Administradora), y luego solicitarle la firma.

- Cuando incluya servicio de alimentación, proporcionarle al huésped, el ticket e informarle que al momento de utilizar el servicio, deberá ser entregarlo en el restaurante o bar.
- Cuando es un grupo, deberá asignarle las habitaciones y anotarlas en la lista de pasajeros y darle la lista al guía, con las llaves y controles, para que él las entregue a los integrantes del grupo.
- Cuando incluya servicio de alimentación, informar al guía, sobre el menú, para elegir una opción, y solicitar la hora que consumirán el servicio, inmediatamente informar al restaurante.
- Informar al huésped que el *check-out time*, es a las 13:00 horas y si desean pueden dejar sus maletas en la oficina, y se les dará un ticket para reclamarlas; también informarle que si lo desea, puede seguir utilizando las instalaciones del hotel, hasta la hora de salida.
- Informar al cliente, que si desean salir antes de las 6:00 horas, deben hacer el *check-out*, la noche anterior.
- Después que el cliente, haya terminado el proceso de *Check-in*, se debe explicar lo que el hotel ofrece, Bar en el segundo nivel, con una hermosa vista al lago, Restaurante y los horarios de servicio, de 06:15 a 22:00, Piscina, jacuzzi, los horarios son: 10:00 a 21:00 y Servicio de lavandería.
- Informarle por donde queda y llevarlo a su habitación.

Norma para check-out del cliente

- El huésped ésta listo para el *check-out*.
- Al llegar a la recepción, se le solicitará como lo atendieron, en el hotel, si tiene alguna queja, sugerencia o si felicita el servicio, proporcionarle la hoja o libro de sugerencias para que lo anote.
- Investigue si están canceladas sus cuentas pendientes en el restaurante y/o bar.
- Prepararle el estado de cuenta, preferiblemente imprimirlo (hacer dos copias), uno para el huésped y otro para el Departamento de Contabilidad.
- Presentarle el estado de cuenta al huésped y entregárselo.
- Si el huésped desea pagar en efectivo, dólares o con cheque de viajero, destruya la impresión del *voucher* abierto, para que el cliente lo observe.
- Si el huésped paga con tarjeta de crédito, solicítele nuevamente la tarjeta, para deslizarla en el *P.O.S*, y para el huésped firme el *voucher*.
- Entregar al huésped, la copia del *voucher*; así como, también el *voucher* abierto que dejó como garantía o destrúyalo en frente del huésped, darle las gracias e informarle se le espera para servirle en futuro cercano.

Nombre del Puesto: Recepcionista Nocturno.
Jefe Inmediato Superior: Administradora.
Subordinados: Ninguno.

Especificaciones del puesto

- Escolaridad: Nivel Diversificado, preferencia Perito en Turismo.
- Experiencia Laboral: 2 años.
- Habilidades: Equipo de cómputo e idioma inglés.
- Edad: Mayor de 20 años.

Perfil del Recepcionista Nocturno

Contar con las siguientes características personales:

1. Presentación excelente.
2. Respetuosa y responsable, diligente ante los compañeros de trabajo y clientes del hotel.
3. Amable y cortés.
4. Atenta y discreta.
5. Honesta y honrada.
6. Ordenada.
7. Puntual.

Responsabilidades Generales del Puesto

- Tener una buena presentación, siempre utilizar el uniforme y gafete con su respectiva identificación.
- Sonriente, cordial y amigable.
- Encender luces de los corredores, gradas, parqueo e iluminación general del hotel.

- Controlar la entrada y salida de los turistas.
- No permitir que ingresen personas que no están hospedados en el hotel.
- Evitar e indicar a los huéspedes, que es prohibidas las visitas a las habitaciones.
- Contestar el teléfono.
- Después de las 22:00 horas tiene bajo su responsabilidad, todo el hotel y realizará las funciones de la recepcionista.
- Evitar que el timbre suene más de dos veces.
- Entregar las llaves de las habitaciones, cuando las personas las requieran.
- Cuando vendan habitaciones después de las 22:00 horas cobrarles.
- Darle el libro de Registro a las personas y anoten todos los datos requeridos.
- Anotar en el formulario el número de habitación, y que requirieron el servicio de llamarles para que se les despierte a determinada hora.
- Apagar las luces de todo el hotel a las 24:00 horas.
- Si dejan los huéspedes equipaje en la bodega, anotarlo en la libreta.

Nombre del Puesto: Supervisora de Cuartos y/o camarera.
Jefe Inmediato Superior: Administradora.
Subordinados: Camareras.

Especificaciones del puesto

- **Escolaridad:** Título a nivel diversificado.
- **Experiencia Laboral:** 3 años.
- **Habilidades:** Procedimientos de arreglo de habitaciones.
- **Edad:** Mayor de 25 años.

Perfil de la Supervisora de Cuartos

Contar con las siguientes características personales:

1. Presentación excelente.
2. Respetuosa y responsable, diligente ante los compañeros de trabajo y clientes del hotel.
3. Amable y cortés.
4. Atenta y discreta.
5. Honesta y honrada.
6. Ordenada.
7. Puntual.

Responsabilidades Generales del Puesto

- Tener una buena presentación, siempre utilizar el uniforme y gafete con su respectiva identificación.
- Sonriente, cordial y amigable.
- Presentarse con la recepcionista de turno.

- Recibir de la recepcionista, las llaves de las habitaciones.
- Entregar las llaves y el reporte de habitaciones a la camarera correspondiente.
- Coordinar los descansos de cada camarera, lavandera y conserje.
- Supervisar la limpieza de las habitaciones y áreas públicas.
- Coordinar con el Departamento de Mantenimiento, si hubiese desperfectos en las habitaciones o áreas públicas.
- Solicitar equipos, blancos y suministro de limpieza a la bodega general.
- Evaluar a las personas que están bajo su cargo.
- Entregar los resultados a la Administradora y sugerencia o recomendaciones de los resultados obtenidos en las evaluaciones.
- Colaborar en realizar las funciones de camarera.

Otras responsabilidades del puesto

1. Tomar el equipo correspondiente y suministros de servicio, dirjase a la primera habitación que limpiará, de acuerdo a las instrucciones recibidas.
2. Anunciarse tocando la puerta de la habitación que limpiará.
 - a. Si no recibe contestación del huésped, toque la puerta nuevamente.
 - b. Si la habitación se encuentra vacía, abrir la habitación con la llave que fue entregada al recibir el turno.
3. Si recibe contestación del huésped:
 - a. Anunciarse y preguntar si desean el servicio en ese momento.
 - b. Si el huésped no desea servicio en ese momento, dirigirse a otra habitación.
4. Si el huésped desea el servicio en ese momento, colocar el carro de servicio en la puerta de la habitación, para bloquear la entrada de personas ajenas a éste.
5. Retirar la basura de los cestos y de la habitación y colocarla en su bolsa.
6. Abre las ventanas de la habitación.
 - a. Si encuentra la bolsa de ropa sucia del huésped, sacar la bolsa y colocarla junto a la de la habitación.
7. Sacudir todos los muebles de la habitación.

8. Limpiar los vidrios y espejos de la habitación.
9. Lavar minuciosamente los azulejos, tazas, lavamanos y llaves del baño.
 - a. Si encuentra algún desperfecto, dar aviso a su jefe inmediato para que se elabore la Orden de Trabajo correspondiente.
10. Trapear los pisos.
11. “Vista” las camas de la habitación con ropa limpia.
12. Proveer nuevamente la habitación, de suministros.
 - a. Toallas (baño, mano y faciales).
 - b. Toallas alfombra.
 - c. Jabones.
 - d. Shampoo.
 - e. Bolsita de toallitas faciales de algodón e hisopos.
 - f. Papel higiénico.
 - g. Botella de agua purificada.
 - h. Vasos empacados y azafates.
 - i. Bolsas (para basura, ropa sucia y zapatos).
 - j. Lista de lavandería.
13. Verificar que no haya pasado por alto algún detalle en la limpieza y suministro de la habitación.

Norma

Si mientras está haciendo la limpieza de la habitación, el huésped se encuentra en ella, debe ser lo más discreta posible y no obstruir las actividades de éste.

Seguir el mismo procedimiento anterior, para todas las habitaciones que se le han asignado.

Atención al Huésped

En algunos casos los huéspedes requieren algún servicio especial o reportan desperfectos, anomalías o problemas de su habitación; en estos casos, la camarera debe atender la petición e informar al departamento o persona indicada, para que se haga cargo del reporte del huésped.

Algunos de los servicios o problemas que le pueden reportar los huéspedes, son los siguientes:

- ✓ Limpieza del baño.
- ✓ Limpieza de algún mueble o piso.
- ✓ Suministro de ropa, toallas, etc.
- ✓ Camas extras.
- ✓ Servicio de lavandería.
- ✓ Fallas en las instalaciones y equipo de las habitaciones.

Cortesía

En algunos hoteles, se llevan a cabo cortesías para los huéspedes; éstas por lo general son realizadas en el turno vespertino y varían de acuerdo a las normas establecidas por el hotel. A continuación se describe el procedimiento que usualmente se utiliza en el hotel:

- a. Para darle la bienvenida a clientes VIP, realizar los adornos de toallas y colocarlos encima de la cama, con la tarjeta de bienvenida y también los dulces o chocolates, cuando los huéspedes se quedan una noche.
- b. Cortesía de Feliz Noche, recoger el edredón a la mitad de la cama y hacer un abanico
- c. Doblar en forma de triángulo, una esquina de la sábana, del cobertor y de la colcha de noche (en camas matrimoniales, dobla las dos esquinas).
- d. Hacer los adornos de toallas, para la segunda noche y colocar un dulce o chocolate de acuerdo de cuantas personas estén en la habitación.
- e. Cerrar la cortina de la habitación.

Entrega de Turno

La entrega de turno, es una función muy importante, ya que en ella se resumen las actividades desarrolladas por las camareras en cada turno; así como, el mobiliario y equipo que utilizaron para desempeñar la labor. Se efectúa mediante los reportes que las camareras elaborarán y entregarlo a su jefe inmediato.

Otras responsabilidades del puesto

Contar cuidadosamente la ropa y suministros que utilizó durante el desempeño de sus labores (ropa sucia), y la ropa limpia que resta.

Entregar a su jefe inmediato, los reportes elaborados; así como, las llaves de las habitaciones que estuvieron a su cargo.

Entregar a su jefe inmediato, los objetos olvidados por los huéspedes o a la recepcionista de turno.

Nombre del Puesto: Camarera.
Jefe Inmediato Superior: Supervisora de cuartos.
Subordinados: Ninguno.

Especificaciones del puesto

- Escolaridad: 3ro. Básico o carrera.
- Experiencia Laboral: 2 años.
- Habilidades: Conocimiento de arreglo de habitaciones.
- Edad: Mayor de 20 años.

Perfil de la Camarera

Contar con las siguientes características personales:

1. Presentación excelente.
2. Respetuosa y responsable, diligente ante los compañeros de trabajo y clientes del hotel.
3. Amable y cortés.
4. Atenta y discreta.
5. Honesta y honrada.
6. Ordenada.
7. Puntual.

Responsabilidades Generales del Puesto

- Tener una buena presentación, siempre utilizar el uniforme y gafete con su respectiva identificación.
- Sonriente, cordial y amigable.
- Recibir de su jefe inmediato el reporte de camarera.

- Recibir de su jefe inmediato las llaves de las habitaciones, cuya ocupación tendrá que verificar.
- Antes de tocar la puerta de la habitación, observa las tarjetas indicadoras.
- Anunciarse, esperar y verificar la ocupación.
- Anotar el dato de la ocupación, en el reporte respectivo.
- Dirigirse a las siguientes habitaciones y realizar la revisión.
- Dar prioridad a las habitaciones que hayan realizado el Check Out y apagar aire acondicionado, ventilador y luces.
- Elaborar el reporte y entregarlo a su jefe inmediato.
- Realización del trabajo:
 - ✓ Protectores de almohada y colchón
 - ✓ Sábanas
 - ✓ Cobertor
 - ✓ Fundas
 - ✓ Toallas
 - ✓ Suministros en general
 - ✓ Enseres de limpieza
 - ✓ Edredones

Otras responsabilidades del puesto

1. Tomar el equipo correspondiente y suministros de servicio, dirijase a la primera habitación que limpiará, de acuerdo a las instrucciones recibidas.
2. Anunciarse tocando la puerta de la habitación que limpiará
 - a. Si no recibe contestación del huésped, toque la puerta nuevamente.
 - b. Si la habitación se encuentra vacía, abrir la habitación con la llave que fue entregada al recibir el turno.
3. Si recibe contestación del huésped:
 - a. Anunciarse y preguntar si desean el servicio en ese momento.

- b. Si el huésped no desea servicio en ese momento, dirigirse a otra habitación.
4. Si el huésped desea el servicio en ese momento, colocar el carro de servicio en la puerta de la habitación, para bloquear la entrada de personas ajenas a éste.
5. Retirar la basura de los cestos y de la habitación y colocarla en su bolsa.
6. Abre las ventanas de la habitación:
 - a. Si encuentra la bolsa de ropa sucia del huésped, sacar la bolsa y colocarla junto a la de la habitación.
7. Sacudir todos los muebles de la habitación.
8. Limpiar los vidrios y espejos de la habitación.
9. Lavar minuciosamente los azulejos, tazas, lavamanos y llaves del baño:
 - a. Si encuentra algún desperfecto, dar aviso a su jefe inmediato para que se elabore la Orden de Trabajo, correspondiente.
10. Trapear los pisos.
11. “Vista” las camas de la habitación con ropa limpia.
12. Proveer nuevamente la habitación, de suministros
 - a. Toallas (baño, mano y faciales).
 - b. Toallas alfombra.
 - c. Jabones.
 - d. Shampoo.
 - e. Bolsita de toallitas faciales de algodón e hisopos.
 - f. Papel higiénico.
 - g. Botella de agua purificada.
 - h. Vasos empacados y azafates.
 - i. Bolsas (para basura, ropa sucia y zapatos).
 - j. Lista de lavandería.
13. Verificar que no haya pasado por alto algún detalle en la limpieza y suministro de la habitación.

Norma

Si mientras está haciendo la limpieza de la habitación, el huésped se encuentra en ella, debe ser lo más discreta posible y no obstruir las actividades del huésped.

Debe de seguir el mismo procedimiento anterior, para todas las habitaciones que se le han asignado.

Atención al Huésped

En algunos casos los huéspedes requieren algún servicio especial o reportan desperfectos, anomalías o problemas de su habitación; en estos casos, la camarera debe atender la petición e informar al departamento o persona indicada, para que se haga cargo del reporte del huésped. Algunos de los servicios o problemas que le pueden reportar los huéspedes, son los siguientes:

- ✓ Limpieza del baño
- ✓ Limpieza de algún mueble o piso
- ✓ Suministro de ropa, toallas, etc.
- ✓ Camas extras
- ✓ Servicio de Lavandería
- ✓ Fallas en las instalaciones y equipo de las habitaciones

Cortesía

En algunos hoteles, se llevan a cabo cortesías para los huéspedes; éstas por lo general son realizadas en el turno vespertino y varían de acuerdo a las normas establecidas por el hotel. A continuación se describe el procedimiento que usualmente se utiliza en el hotel:

- a. Para darle la bienvenida a clientes VIP, realizar los adornos de toallas y colocarlos encima de la cama, con la tarjeta de bienvenida y también los dulces o chocolates, cuando los huéspedes se quedan una noche.

- b. Cortesía de Feliz Noche, recoger el edredón a la mitad de la cama y hacer un abanico
- c. Doblar en forma de triángulo, una esquina de la sábana, del cobertor y de la colcha de noche (en camas matrimoniales, dobla las dos esquinas).
- d. Hacer los adomos de toallas, para la segunda noche y colocar un dulce o chocolate de acuerdo de cuantas personas estén en la habitación.
- e. Cerrar la cortina de la habitación.

Entrega de Turno

La entrega de turno, es una función muy importante, ya que en ella se resumen las actividades desarrolladas por las camareras en cada turno; así como, el mobiliario y equipo que utilizaron para desempeñar la labor. Se efectúa mediante los reportes que las camareras elaborarán y entregarlo a su jefe inmediato.

Otras responsabilidades del puesto

Contar cuidadosamente la ropa y suministros que utilizó durante el desempeño de sus labores (ropa sucia), y la ropa limpia que resta.

Entregar a su jefe inmediato, los reportes elaborados; así como, las llaves de las habitaciones que estuvieron a su cargo.

Entregar a su jefe inmediato, los objetos olvidados por los huéspedes o a la recepcionista de turno.

Nombre del Puesto: Lavandería.
Jefe Inmediato Superior: Supervisora de cuartos.
Subordinados: ninguno.

Especificaciones del puesto

- Escolaridad: 6to. Primaria.
- Experiencia Laboral: 2 años.
- Habilidades: conocimiento del uso de lavadoras y secadoras.
- Edad: Mayor de 20 años.

Perfil de la Lavandera

Contar con las siguientes características personales:

1. Presentación excelente.
2. Respetuosa y responsable, diligente ante los compañeros de trabajo y clientes del hotel.
3. Amable y cortés.
4. Atenta y discreta.
5. Honesta y honrada.
6. Ordenada.
7. Puntual.

Responsabilidades Generales del Puesto

- Tener una buena presentación, siempre utilizar el uniforme y gafete con su respectiva identificación.
- Sonriente, cordial y amigable.
- Reportarse en la recepción y preguntar si hay ropa para la lavandería.
- Apoyar en la limpieza del lobby, todos los días.

- Limpieza de los baños del restaurante, dos veces al día.
- Mantener bien limpio todas las áreas públicas.
- Mantener limpia y ordenada su área.
- Chequear la ropa, y si está correcta, de acuerdo a la lista.
- Lavado y secado, de la ropa de los huéspedes.
- Entregar la bolsa de ropa limpia, a la camarera y la lista, a recepción.
- Limpiar los pasillos del área interna.
- Lavado y secado de mantelería general, del restaurante.
- Lavado y secado de mantelería general, del restaurante El Mesón.
- Limpieza de los baños de personal.
- En ocasiones, planchado de ropa de huéspedes y mantelería de los restaurante.
- Las solicitudes de los utensilios de trabajos, se realizará por medio de requisición los días lunes y jueves, a la Administradora, para su autorización, y se entregarán los martes y viernes.

Nombre del Puesto: Responsable de Restaurante.
Jefe Inmediato Superior: Administradora.
Subordinados: Meseros y cajeros.

Especificaciones del puesto

- Escolaridad: Administración de empresas de nivel medio.
- Experiencia Laboral: 3 años.
- Habilidades: Equipo de cómputo e idioma inglés.
- Edad: Mayor de 25 años.

Perfil del responsable de restaurante

Contar con las siguientes características personales:

1. Presentación excelente.
2. Respetuosa y responsable, diligente ante los compañeros de trabajo y clientes del hotel.
3. Amable y cortés.
4. Atenta y discreta.
5. Honesta y honrada.
6. Ordenada.
7. Puntual.

Responsabilidades Generales del Puesto

- Tener una buena presentación, siempre utilizar el uniforme y gafete con su respectiva identificación.
- Sonriente, cordial y amigable.
- Recibir de la recepcionista, el informe de las habitaciones ocupadas.
- Programar los descansos de todo el personal del restaurante.

- Coordinar y supervisar la limpieza del restaurante en general y las áreas establecidas.
- Coordinar con el Departamento de Mantenimiento, si hubiese desperfecto de equipo y mobiliario.
- Solicitar equipos, cristalería y mantelería a la Administradora.
- Supervisar las actividades de todo el personal del restaurante.
- Coordinar con administración, las reservas de los eventos de salones y que servicio les incluye.
- Coordinar la logística de eventos especiales del hotel y también el de adomicilio.
- Sugerir ofertas y menús especiales.
- Contacto directo con encargados de eventos, para coordinar las cantidades de comidas y horarios.
- Supervisión del servicio al cliente.
- Evaluar a las personas que están bajo su cargo.
- Entregar los resultados a la Administradora y sugerencia o recomendaciones de los resultados obtenidos en las evaluaciones.

Nombre del Puesto:	Cajeros.
Jefe Inmediato Superior:	Responsable del Restaurante.
Subordinados:	Meseros.

Especificaciones del puesto

- **Escolaridad:** Nivel diversificado, preferencia Perito en Turismo.
- **Experiencia Laboral:** 2 años.
- **Habilidades:** Equipo de cómputo e idioma inglés y operaciones aritméticas
- **Edad:** Mayor de 19 años.

Perfil del Responsable del Restaurante

Contar con las siguientes características personales:

1. Presentación excelente.
2. Respetuosa y responsable, diligente ante los compañeros de trabajo y clientes del hotel.
3. Amable y cortés.
4. Atenta y discreta.
5. Honesta y honrada.
6. Ordenada.
7. Puntual.
8. Tener conocimiento de la labor de los meseros en general.

Responsabilidades Generales del Puesto

- Tener una buena presentación, siempre utilizar el uniforme y gafete con su respectiva identificación.
- Sonriente, cordial y amigable.

- Limpiar el área de restaurante; así mismo, revisar que las mesas estén ordenadas.
- Chequear el montaje de mesas para los desayunos, almuerzos y cenas, de acuerdo a la etiqueta.
- Revisar los inventarios de gaseosas, cervezas, vinos, licores, etc., de acuerdo al formulario del turno anterior, firmar y sellar de recibido y/o entregado para el próximo turno.
- Realizar el arqueo de Caja Chica, y chequear que esté completo, luego firmar de recibido.
- Mantener las existencias de productos a utilizar, en el restaurante.
- Apoyar a los meseros, en casos necesarios.
- Estar pendiente de los clientes.
- Realizar los reportes diarios, de su turno.
- Realizar el reporte de facturas.
- Revisar las comandas versus notas de consumo, para chequear si todo está correcto y hacer el reporte respectivo.
- Ingresar al sistema SCAFI, el detalle de los reportes.

Atención al Cliente

- Ingresar los pedidos al Sistema SCAFI, e imprimir la Nota de Consumo.
- Pasar la cuenta al cliente y solicitarle la firma cuando sea cargada a la habitación y si es cancelada pedirle los datos para la facturación.
- Dejar el formulario de sugerencias, mientras se emite la factura.
- Emitir la factura y llevársela al cliente, solicitarle si esta correcta.
- Dar las gracias e inventarlo a que nos visite en una próxima.
- Luego llevar la comanda firmada a recepción para el cargo respectivo.

Nombre del Puesto: Meseros.
Jefe Inmediato Superior: Responsable del Restaurante.
Subordinados: Ninguno.

Especificaciones del puesto

- Escolaridad: Nivel diversificado, preferencias Perito en Turismo
- Experiencia Laboral: 3 años.
- Habilidades: Equipo de cómputo e idioma inglés y operaciones Aritméticas
- Edad: Mayor de 19 años.

Perfil del Responsable del mesero

Contar con las siguientes características personales:

1. Presentación excelente.
2. Respetuosa y responsable, diligente ante los compañeros de trabajo y clientes del hotel.
3. Amable y cortés.
4. Atenta y discreta.
5. Honesta y honrada.
6. Ordenada.
7. Puntual.
8. Tener conocimiento de la labor de los meseros en general.

Responsabilidades Generales del Puesto

- Tener una buena presentación, siempre utilizar el uniforme y gafete con su respectiva identificación.
- Sonriente, cordial y amigable.

- Limpiar el área de restaurante; así mismo, revisar que las mesas estén ordenadas.
- Chequear el montaje de mesas para los desayunos, almuerzos y cenas, de acuerdo a la etiqueta.
- Preparación de jugos, mermelada, mantequilla, café o té.
- Preparación de frutas, jugos y adornos para las bebidas.
- Antes de empezar el turno, preguntar al encargado de cocina si hay existencias de todos los insumos, para evitar ofrecerle al cliente algo que no hay.
- Al momento de desocuparse la mesa, limpiar y volver a hacer el montaje y dejar todo limpio, lo más pronto posible tal y como lo encontró.
- Montaje, estaciones de meseros y el bar, deben estar limpios y listos para el próximo turno.
- Todas las botellas de salsa picante, deben estar completamente llenas y limpias; así como, también los saleros, pimenteros, azucareros y servilleteros, deben estar llenos y bien ordenados.
- Mantener pulidos los cubiertos y colocarlos en donde corresponda.
- Las canastas para pan, deben estar limpias.
- Los pisos deben estar barridos y trapeados; tanto dentro del restaurante, como en y toda el área de pasillos, piscina y pérgola.
- Llenarlo desde el fondo hacia la parte delantera de gaseosas surtidas, cervezas, jugos, etc.
- El filtro del café, debe estar limpio, para el turno de la mañana.
- Si está baja la existencia de algunos alimentos, licores, vinos, etc. Informe al Cajero de Turno.
- Limpiar el polvo y tela de araña de los ventanales, ventiladores, lámparas, cuadros, mesas y sillas del restaurante y pasillos.
- Mantener el montaje de los salones de conferencias limpios, bien presentables.
- Durante los eventos de los salones, estar pendiente de colocar todo lo solicitado.
- Revisar que los manteles, faldones y fundas de las sillas estén planchados.
- Revisar el equipo de aires acondicionado, sonido, cómputo, maquina de capuccino, cámaras de enfriamiento, licuadoras, etc., si alguno de éstos tienen alguna falla, informar inmediatamente al encargo de turno.

- Si se enfrenta con un problema durante el transcurso del turno, informar al encargado del grupo.

Atención al Cliente

- Dar la bienvenida al cliente y entregar el menú.
- ofrecer una bebida, mientras revisar el menú.
- Tomar la orden del platillo elegido.
- Llenar la comanda con letra clara y bien especificada, luego repetir al cliente si lo que solicitó es correcto, para evitar disgustos.
- Pasar la comanda original al cajero, para la autorización y sellado.
- Luego pasar la comanda a cocina y explicar a las cocineras si existiera algún cambio de referente al platillo solicitado.
- Servir el pan, mantequilla, mermelada y jugo inmediatamente, antes del plato fuerte, (desayunos).
- En los almuerzos y cenas, si no ordenaron entradas o sopas, pasar la sopa del día de cortesía o pan con mantequilla, mientras se prepara el plato fuerte.
- Antes de llevar el pedido a las mesas revisar la presentación y para que todo vaya correcto.
- Servir las bebidas y platos al cliente, por el lado derecho y preguntar si todo esta bien.
- Dejar pasar 3 minutos y luego regresar para preguntar si desean algo más o si les gustó la comida, si existiría alguna inconformidad, ofrecerle otro platillo.
- Estar pendiente de su mesa, por si desearan algo más.
- Al desocupar algún plato, retirar inmediatamente por el lado izquierdo y ofrecer si desean algún postre o un digestivo.
- Cuando los clientes hayan terminado, retirar todo por el lado izquierdo e indicar si desean la cuenta, preguntar si están hospedados en el hotel o si desean cargar a la habitación y solicitarles el número de habitación.
- Luego solicitar al Cajero, la preparación de la cuenta e informar si va cargada a la habitación o será cancelada en el lugar.

Nombre del Puesto: Responsable de cocina.
Jefe Inmediato Superior: Administradora.
Subordinados: Cocineras.

Especificaciones del puesto

- **Escolaridad:** Nivel diversificado, cursos de eventos y de cocina
- **Experiencia laboral:** 5 años.
- **Habilidades:** Cursos de cocina nacional e internacional.
- **Edad:** 30 años.

Perfil del Responsable de grupo y/o Cocina

Contar con las siguientes características personales:

1. **Presentación excelente.**
2. **Respetuosa y responsable, diligente ante los compañeros de trabajo y clientes del hotel.**
3. **Amable y cortés.**
4. **Atenta y discreta.**
5. **Honesta y honrada.**
6. **Ordenada.**
7. **Puntual.**
8. **Saber mantener relaciones interpersonales.**
9. **Conocimiento de comida típica, nacional e internacional.**
10. **Conocimiento de procedimientos de arte culinarios.**

Responsabilidades Generales del Puesto

- Tener una buena presentación, siempre utilizar el uniforme y gafete con su respectiva identificación.
- Sonriente, cordial y amigable.
- Recibir de la Recepcionista, el informe de las habitaciones ocupadas.
- Coordinar y supervisar la limpieza de la cocina.
- Coordinar con el Departamento de Mantenimiento, si hubiese al desperfecto de equipo y mobiliario.
- Solicitar equipos, cristalería, y todo lo necesario para el uso del buen funcionamiento de la cocina a la Administradora.
- Supervisar las actividades de las cocineras.
- Coordinar con administración las reservas de los eventos de salones y los menús que incluye.
- Coordinar la logística de montaje y preparación de los alimentos, para eventos especiales en el hotel como a domicilio.
- Preparación de menús para eventos.
- Contacto directo con los clientes en los desayunos buffet, en las temporadas de Semana Santa y Fin de Año.
- Supervisar y sugerir las presentaciones de los platillos.
- Realizar también las funciones de cocina.
- Limpiar el área de cocina; así mismo, revisar que las existencias del producto proporcionado, para el día.
- A la 06:00, preparar la mesa de trabajo con todo lo necesario para los desayunos.
- Revisar el producto existente y si hubiera un faltante, solicitarlo de inmediato para su reposición.
- Recibir las comandas y leer detenidamente los pedidos y prepagar los platillos.
- Chequear la comanda que lleven la firma y sello del cajero.
- Preparar los platillos solicitados, de acuerdo al orden del pedido.
- Hacer el montaje de los platillos, con su respectivo adorno.

- Dejar los platillos en la mesa caliente e informar al mesero que el pedido esta listo
- Al finalizar la hora de los desayunos, realizar lo siguiente:
 - A. Limpieza y B. desinfectar toda el área de trabajo.
- A las 10:30 horas, preparar la mesa de trabajo nuevamente con todo lo necesario para los almuerzos y cenas.
- Desinfectar los vegetales y legumbres, antes de su preparación.
- Preparar de sopas, arroz, vegetales, salsas, nachos, etc.
- Preparación de carnes rojas y blancas.
- Limpiar los electrodomésticos, estufas, campanas, aparatos fríos, por lo menos una vez por semana.
- Los días lunes y jueves, hacer el pedido de existencia de frutas y verduras, también la requisición a bodega general.
- Chequear y ordenar el producto recibido, en las cámaras frías.
- En el cierre del turno de la noche, lavar y desinfectar el área de cocina; así como, también el equipo de mesa caliente, fría y estufa.
- Realizar el inventario de las comandas para rebajar el producto vendido.
- Evaluar a las personas que están bajo su cargo.
- Entregar los resultados a la Administradora y sugerencia o recomendaciones de los resultados obtenidos en las evaluaciones.

Nombre del Puesto: Cocinera.
Jefe Inmediato Superior: Responsable de cocina.
Subordinados: ninguno.

Especificaciones del puesto

- **Escolaridad:** Nivel diversificado.
- **Experiencia Laboral:** 3 años.
- **Habilidades:** Conocimiento de cocina en general.
- **Edad:** Mayor de 25 años.

Perfil del Responsable de cocinera

Contar con las siguientes características personales:

1. **Presentación excelente.**
2. **Respetuosa y responsable, diligente ante los compañeros de trabajo y clientes del hotel.**
3. **Amable y cortés.**
4. **Atenta y discreta.**
5. **Honesta y honrada.**
6. **Ordenada.**
7. **Puntual.**
8. **Saber mantener relaciones interpersonales.**
9. **Conocimiento de comida típica, nacional e internacional.**
10. **Conocimiento de procedimientos de arte culinarios.**

Responsabilidades Generales del Puesto

- Tener una buena presentación, siempre utilizar el uniforme y gafete con su respectiva identificación.
- Sonriente, cordial y amigable.
- Limpiar el área de cocina; así mismo, revisar que las existencias del producto proporcionado, para el día.
- A la 06:00, preparar la mesa de trabajo con todo lo necesario para los desayunos.
- Revisar el producto existente y si hubiera un faltante, solicitarlo de inmediato para su reposición.
- Recibir las comandas y leer detenidamente los pedidos y prepagar los platillos.
- Chequear la comanda que lleven la firma y sello del cajero.
- Preparar los platillos solicitados, de acuerdo al orden del pedido.
- Hacer el montaje de los platillos, con su respectivo adorno.
- Dejar los platillos en la mesa caliente e informar al mesero que el pedido esta listo.
- Al finalizar la hora de los desayunos, realizar lo siguiente:
 - A. Limpieza y B. desinfectar toda el área de trabajo.
- A las 10:30 horas, preparar la mesa de trabajo nuevamente con todo lo necesario para los almuerzos y cenas.
- Desinfectar los vegetales y legumbres, antes de su preparación.
- Preparar de sopas, arroz, vegetales, salsas, nachos, etc.
- Preparación de carnes rojas y blancas.
- Limpiar los electrodomésticos, estufas, campanas, aparatos fríos, por lo menos una vez por semana.
- Los días lunes y jueves, hacer el pedido de existencia de frutas y verduras, también la requisición a bodega general.
- Chequear y ordenar el producto recibido, en las cámaras frías.
- En el cierre del turno de la noche, lavar y desinfectar el área de cocina; así como, también el equipo de mesa caliente, fría y estufa.
- Realizar el inventario de las comandas para rebajar el producto vendido.

Nombre del Puesto: Encargado de mantenimiento general.
Jefe Inmediato Superior: Administradora.
Subordinados: ninguno.

Especificaciones del puesto

- Escolaridad: Título de bachiller en ciencias y letras.
- Experiencia Laboral: 3 años.
- Habilidades: Electricidad, plomería, fontanería y pintor de brocha gorda.
- Edad: Mayor de 25 años.

Perfil del encargado de mantenimiento

Contar con las siguientes características personales:

1. Presentación excelente.
2. Respetuosa y responsable, diligente ante los compañeros de trabajo y clientes del hotel.
3. Amable y cortés.
4. Atenta y discreta.
5. Honesta y honrada.
6. Ordenada.
7. Puntual.

Responsabilidades Generales del Puesto

- Tener una buena presentación, siempre utilizar el uniforme y gafete con su respectiva identificación.
- Sonriente, cordial y amigable.
- Reportarse con la Administradora, Recepcionista y Supervisora de Cuartos, por si hubiese algún desperfecto reportado y arreglarlo inmediatamente.

- Limpiar y filtrar la piscina (07:00 a 9:00 de la mañana.), cuando descansa el conserje.
- Chequear las bombas de agua todos los días.
- Mantenimiento de pintura del hotel en general.
- Mantenimiento preventivo de la planta eléctrica, bomba de agua, aires acondicionados, secadoras, lavadoras, calentadores, extractor de grasa, trampa de grasa.
- Chequear del tanque estacionario de gas y controlar el %, de existencia para solicitar el abastecimiento.
- Reparar de aparatos eléctricos de todas las áreas del hotel.

Nombre del Puesto: Conserje.
Jefe Inmediato Superior: Supervisora de cuartos.
Subordinados: ninguno.

Especificaciones del puesto

- Escolaridad: 6to. Primaria.
- Experiencia Laboral: 1 año.
- Habilidades: Conocimiento de plomería y mantenimiento de piscina.
- Edad: Mayor de 18 años.

Perfil del Conserje

Contar con las siguientes características personales:

1. Presentación excelente.
2. Respetuosa y responsable, diligente ante los compañeros de trabajo y clientes del hotel.
3. Amable y cortés.
4. Atenta y discreta.
5. Honesta y honrada.
6. Ordenada.
7. Puntual.

Responsabilidades Generales del Puesto

- Tener una buena presentación, siempre utilizar el uniforme y gafete con su respectiva identificación.
- Sonriente, cordial y amigable.
- Limpiar las gradas, los pasillos, ventanas, puertas, barandas, sillas del segundo nivel.

- Limpiar el lobby, los baños y oficinas. (estar pendiente y chequear constantemente y volver a limpiar antes de salir de acuerdo al horario establecido por la Administradora, y firmar el reporte.
- Sacar los botes de basura del restaurante y cocina.
- Barrer y trapear el pasillo del salón y limpiar y pulir los ceniceros de metal.
- Limpiar la piscina (07:00 a 9:00 de la mañana).
Limpiar las gradas y todos los pasillos, ventanas, puertas, barandas, sillas del segundo nivel.
- Los días lunes y viernes, barrer enfrente del hotel.
- Limpiar una vez a la semana todos los ventanales y puertas de vidrio, ventiladores del Lobby y oficinas.
- Limpiar una vez a la semana los vidrios de los lavamanos.
- Limpiar y pulir una vez a la semana, los sanitarios y lavamos con acido muriático, no aplicarlo en las llaves, (porque se oxidan).
- Limpiar y pulir una vez a la semana el elevador.
- Mantener ordenada y limpia, su aérea de trabajo.
- Limpiar las lámparas del área de la pérgola y los alrededores de la piscina.
- Aplicar agua todos los días a las plantas del lobby, área de piscina, pasillos
- Mantener limpia y ordenada el aérea del basurero.
- Lavar los botes de basura, por lo menos un día a la semana.
- Chapear el área de la playa, los dos parqueos y las orillas de los alrededor de todo el hotel, una vez cada quince días.
- El Encargado de Mantenimiento, le indicará otras tareas de mantenimiento, que también debe realizar.
- Hay ocasiones que las personas: de Recepción, Agencia de Viajes, Cocina y Administración, le solicitarán que haga algunos mandados que debe realizar.
- Las solicitudes de los equipos y utensilios de trabajos, se realizará por medio de requisición, los días lunes y jueves, se entregaran los martes y viernes al bodeguero.

Anexo 6



**DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN
FORMATO DE EVALUACIÓN EL DESEMPEÑO**

Nombre: _____ Antigüedad: _____

Puesto desempeñado: _____ Fecha de Evaluación : _____

Nombre del Evaluador: _____ Vo. Bo. _____

FACTOR	SUBFACTORES	IDEAL	PUNTUACIÓN	
SERVICIO AL CLIENTE	Posee una buena imagen personal utilizando adecuadamente el uniforme y gafete respectivo.	04		
	Atiende con amabilidad a los huéspedes.	04		
	Atiende con un tono agradable de voz el teléfono.	04		
	Atiende en tiempo requerido las solicitudes de los huéspedes.	04		
	Es tenaz para toma de reservaciones y ventas de Walk In.	04		
	Ofrece los servicios del hotel al huésped.	04		
	Mantiene limpia y ordenada el área de trabajo donde se desarrolla.	04		
		IDEAL	PUNTUACIÓN	
COMPETENCIAS	Desempeña eficientemente y con iniciativa su trabajo.	04		
	Enfrenta desafíos con responsabilidad.	04		
	Sabe seguir instrucciones.	04		
	Colabora efectivamente en las labores adicionales a las funciones asignadas en su puesto.	04		
	Establece buenas relaciones comerciales para el hotel.	04		
	Trabaja en equipo.	04		
	Maneja una buena comunicación con sus compañeros y jefe inmediato.	04		
	Tiene poder de decisión para solucionar problemas.	04		
	Obedece órdenes de sus superiores.	04		
	Obedece y cumple los procedimientos establecidos de recepción.	04		
	Tiene iniciativa propia y colabora.	04		
Ingresa puntualmente a sus labores.	04			
Aplicación de procedimientos establecidos en el hotel.	04			
	IDEAL	PUNTUACIÓN		
VALORES	Ética.	04		
	Amabilidad.	04		
	Rapidez.	04		
	Competitividad.	04		
	Eficacia.	04		
	TOTALES	100		
	PUNTUACIÓN			

**100%
PUNTEO**

0

La Calificación mínima para aprobación de evaluación del desempeño: 70 Puntos

ASPECTOS DÉBILES IDENTIFICADOS	FORTALEZAS IDENTIFICADAS
PLAN	DE ACCIÓN
COMPROMISOS DEL COLABORADOR	COMPROMISOS DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADOR **FECHA**

FIRMA AUTORIZADA **FECHA**

FIRMA DEL EVALUADO **FECHA**



DEPARTAMENTO DE RESTAURANTE FORMATO DE EVALUACIÓN EL DESEMPEÑO

Nombre: _____ Antigüedad: _____

Puesto desempeñado: _____ Fecha de Evaluación: _____

Nombre del Evaluador: _____ Vo. Bo. _____

FACTOR	SUBFACTORES	IDEAL	PUNTUACIÓN		
SERVICIO AL CLIENTE	Posee una buena imagen personal utilizando adecuadamente el uniforme y gafete respectivo.	04			
	Atiende con amabilidad a las solicitudes de los clientes.	04			
	Atiende con un tono agradable de voz el teléfono.	04			
	Atiende en tiempo requerido las solicitudes de los clientes.	04			
	Es tenaz para toma de los pedidos.	04			
	Ofrece los servicios del hotel al huésped.	04			
	Mantiene limpia y ordenada el área de trabajo donde se desarrolla.	04			
	IDEAL		PUNTUACIÓN		
COMPETENCIAS	Desempeña eficientemente y con iniciativa su trabajo.	04			
	Enfrenta desafíos con responsabilidad.	04			
	Sabe seguir instrucciones.	04			
	Colabora efectivamente en las labores adicionales a las funciones asignadas en su puesto.	04			
	Establece buenas relaciones comerciales para el hotel.	04			
	Trabaja en equipo.	04			
	Maneja una buena comunicación con sus compañeros y jefe inmediato.	04			
	Tiene poder de decisión para solucionar problemas.	04			
	Obedece órdenes de sus superiores.	04			
	Obedece y cumple los procedimientos establecidos del restaurante.	04			
	Tiene iniciativa propia y colabora.	04			
	Ingresa puntualmente a sus labores.	04			
Aplicación de los procedimientos establecidos en el hotel.	04				
	IDEAL		PUNTUACIÓN		
VALORES	Ética.	04			
	Amabilidad.	04			
	Rapidez.	04			
	Competitividad.	04			
	Eficacia.	04			
	TOTALES	100			
	PUNTUACIÓN				



PARTAMENTO DE COCINA FORMATO DE EVALUACIÓN EL DESEMPEÑO

Nombre: _____ Antigüedad: _____

Puesto desempeñado: _____ Fecha de Evaluación: _____

Nombre del Evaluador: _____ Vo. Bo. _____

FACTOR	SUBFACTORES	IDEAL	PUNTAJACIÓN	
SERVICIO AL CLIENTE	Posee una buena imagen personal utilizando adecuadamente el uniforme y gafete respectivo.	04		
	Atiende con amabilidad a las solicitudes de los clientes.	04		
	Esta pendiente de la presentación y sabor de los platillos.	04		
	Atiende en tiempo requerido las solicitudes de los pedidos.	04		
	Es tenaz en la preparación de los platillos.	04		
	Le da prioridad los pedidos de clientes VIP.	04		
	Mantiene limpia y ordenada el área de trabajo donde se desarrolla.	04		
		IDEAL	PUNTAJACIÓN	
COMPETENCIAS	Desempeña eficientemente y con iniciativa su trabajo.	04		
	Enfrenta desafíos con responsabilidad.	04		
	Sabe seguir instrucciones.	04		
	Colabora efectivamente en las labores adicionales a las funciones asignadas en su puesto.	04		
	Establece buenas relaciones comerciales para el hotel.	04		
	Trabaja en equipo.	04		
	Maneja una buena comunicación con sus compañeros y jefe inmediato.	04		
	Tiene poder de decisión para solucionar problemas.	04		
	Obedece órdenes de sus superiores.	04		
	Obedece y cumple los procedimientos establecidos de Cocina.	04		
	Tiene iniciativa propia y colabora.	04		
Ingresa puntualmente a sus labores.	04			
Aplica los procedimientos establecidos en el hotel.	04			
		IDEAL	PUNTAJACIÓN	
VALORES	Ética.	04		
	Amabilidad.	04		
	Rapidez.	04		
	Competitividad.	04		
	Eficacia.	04		
	TOTALES	100		
PUNTAJACIÓN				

100%

PUNTEO

0

La Calificación mínima para aprobación de evaluación del desempeño: 70 Puntos

ASPECTOS DÉBILES IDENTIFICADOS	FORTALEZAS IDENTIFICADAS
PLAN	DE ACCIÓN
COMPROMISOS DEL COLABORADOR	COMPROMISOS DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADOR FECHA

FIRMA AUTORIZADA FECHA

FIRMA DEL EVALUADO FECHA



DEPARTAMENTO DE CAMARERAS FORMATO DE EVALUACIÓN EL DESEMPEÑO

Nombre: _____ Antigüedad: _____

Puesto desempeñado: _____ Fecha de Evaluación: _____

Nombre del Evaluador: _____ Vo. Bo. _____

FACTOR	SUBFACTORES	IDEAL	PUNTUACIÓN	
SERVICIO AL CLIENTE	Posee una buena imagen personal utilizando adecuadamente el uniforme y gafete respectivo.	04		
	Atiende en tiempo requerido las solicitudes de los clientes.	04		
	Realiza la limpieza de las habitaciones en el tiempo requerido.	04		
	Da prioridad a los cuartos reservados.	04		
	Coloca todos los suministros en las habitaciones.	04		
	Entrega a tiempo los objetos olvidados en las habitaciones.	04		
	Mantiene limpio y ordenado el área de trabajo donde se desarrolla.	04		
		IDEAL	PUNTUACIÓN	
COMPETENCIAS	Desempeña eficientemente y con iniciativa su trabajo.	04		
	Enfrenta desafíos con responsabilidad.	04		
	Sabe seguir instrucciones.	04		
	Colabora efectivamente en las labores adicionales a las funciones asignadas en su puesto.	04		
	Establece buenas relaciones comerciales para el hotel.	04		
	Trabaja en equipo.	04		
	Maneja una buena comunicación con sus compañeros y jefe inmediato.	04		
	Tiene poder de decisión para solucionar problemas.	04		
	Obedece órdenes de sus superiores.	04		
	Obedece y cumple los procedimientos establecidos de camareras.	04		
	Tiene iniciativa propia y colabora.	04		
	Ingresa puntualmente a sus labores.	04		
Aplica los procedimientos establecidos en el hotel.	04			
		IDEAL	PUNTUACIÓN	
VALORES	Ética.	04		
	Amabilidad.	04		
	Rapidez.	04		
	Competitividad.	04		
	Eficacia.	04		
	TOTALES	100		
			PUNTUACIÓN	



DEPARTAMENTO DE LAVANDERÍA FORMATO DE EVALUACIÓN EL DESEMPEÑO

Nombre: _____ Antigüedad: _____

Puesto desempeñado: _____ Fecha de Evaluación: _____

Nombre del Evaluador: _____ Vo. Bo. _____

FACTOR	SUBFACTORES	IDEAL	PUNTUACIÓN	
SERVICIO AL CLIENTE	Posee una buena imagen personal utilizando adecuadamente el uniforme y gafete respectivo.	04		
	Atiende en tiempo requerido las solicitudes de los clientes.	04		
	Clasifica la ropa adecuadamente.	04		
	Da prioridad al lavado de la ropa de huéspedes.	04		
	Envía la ropa de huéspedes empacada y decorada a la habitación.	04		
	Es tenaz en el lavado de la ropa de huéspedes y hotel.	04		
	Mantiene limpio y ordenado el área de trabajo donde se desarrolla.	04		
		IDEAL		PUNTUACIÓN
COMPETENCIAS	Desempeña eficientemente y con iniciativa su trabajo.	04		
	Enfrenta desafíos con responsabilidad.	04		
	Sabe seguir instrucciones.	04		
	Colabora efectivamente en las labores adicionales a las funciones asignadas en su puesto.	04		
	Establece buenas relaciones comerciales para el hotel.	04		
	Trabaja en equipo.	04		
	Maneja una buena comunicación con sus compañeros y jefe inmediato.	04		
	Tiene poder de decisión para solucionar problemas.	04		
	Obedece órdenes de sus superiores.	04		
	Obedece y cumple los procedimientos establecidos de lavandería.	04		
	Tiene iniciativa propia y colabora.	04		
	IDEAL		PUNTUACIÓN	
VALORES	Ética.	04		
	Amabilidad.	04		
	Rapidez.	04		
	Competitividad.	04		
	Eficacia.	04		
	TOTALES	100		
PUNTUACIÓN				

**100%
PUNTEO**

0

La Calificación mínima para aprobación de evaluación del desempeño: 70 Puntos

ASPECTOS DÉBILES IDENTIFICADOS	FORTALEZAS IDENTIFICADAS
PLAN	DE ACCIÓN
COMPROMISOS DEL COLABORADOR	COMPROMISOS DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADOR **FECHA**

FIRMA AUTORIZADA **FECHA**

FIRMA DEL EVALUADO **FECHA**



DEPARTAMENTO DE CONSERJERÍA FORMATO DE EVALUACIÓN EL DESEMPEÑO

Nombre: _____ Antigüedad _____

Puesto desempeñado: _____ Fecha de Evaluación: _____

Nombre del Evaluador: _____ Vo. Bo. _____

FACTOR	SUBFACTORES	IDEAL	PUNTUACIÓN	
SERVICIO AL CLIENTE	Posee una buena imagen personal utilizando adecuadamente el uniforme y gafete respectivo.	04		
	Realiza a tiempo la limpieza de áreas públicas.	04		
	Atiende en tiempo requerido las solicitudes de los clientes.	04		
	Sube y baja el equipaje de los huéspedes en el tiempo requerido.	04		
	Está informado sobre los servicios que ofrece el hotel.	04		
	Es tenaz en la realización de sus funciones.	04		
	Mantiene limpio y ordenado el área de trabajo donde se desarrolla.	04		
	IDEAL		PUNTUACIÓN	
COMPETENCIAS	Desempeña eficientemente y con iniciativa su trabajo.	04		
	Enfrenta desafíos con responsabilidad.	04		
	Sabe seguir instrucciones.	04		
	Colabora efectivamente en las labores adicionales a las funciones asignadas en su puesto.	04		
	Establece buenas relaciones comerciales para el hotel.	04		
	Trabaja en equipo.	04		
	Maneja una buena comunicación con sus compañeros y jefe inmediato.	04		
	Tiene poder de decisión para solucionar problemas.	04		
	Obedece órdenes de sus superiores.	04		
	Obedece y cumple los procedimientos establecidos de su consejería.	04		
	Tiene iniciativa propia y colabora.	04		
COMPETENCIAS	Ingresa puntualmente a sus labores.	04		
	Aplica procedimientos establecidos en el hotel.	04		
	IDEAL		PUNTUACIÓN	
VALORES	Ética.	04		
	Amabilidad.	04		
	Rapidez.	04		
	Competitividad.	04		
	Eficacia.	04		
	TOTALES	100		
PUNTUACIÓN				

100%
PUNTEO

0

La Calificación mínima para aprobación de evaluación del desempeño: 70 Puntos

ASPECTOS DÉBILES IDENTIFICADOS	FORTALEZAS IDENTIFICADAS
PLAN DE ACCIÓN	DE ACCIÓN
COMPROMISOS DEL COLABORADOR	COMPROMISOS DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADOR

FECHA

FIRMA AUTORIZADA

FECHA

FIRMA DEL EVALUADO

FECHA



DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO FORMATO DE EVALUACIÓN EL DESEMPEÑO

Nombre: _____ Antigüedad: _____

Puesto desempeñado: _____ Fecha de Evaluación: _____

Nombre del Evaluador: _____ Vo. Bo. _____

FACTOR	SUBFACTORES	IDEAL	PUNTUACIÓN	
SERVICIO AL CLIENTE	Posee una buena imagen personal utilizando adecuadamente el uniforme y gafete respectivo.	04		
	Realiza a tiempo la limpieza de áreas públicas.	04		
	Atiende en tiempo requerido las solicitudes de los clientes.	04		
	Sube y baja el equipaje de los huéspedes en el tiempo requerido.	04		
	Está informado sobre los servicios que ofrece el hotel.	04		
	Es tenaz en la realización de sus funciones.	04		
	Mantiene limpio y ordenado el área de trabajo donde se desarrolla.	04		
		IDEAL	PUNTUACIÓN	
COMPETENCIAS	Desempeña eficientemente y con iniciativa su trabajo.	04		
	Enfrenta desafíos con responsabilidad.	04		
	Sabe seguir instrucciones.	04		
	Colabora efectivamente en las labores adicionales a las funciones asignadas en su puesto.	04		
	Establece buenas relaciones comerciales para el hotel.	04		
	Trabaja en equipo.	04		
	Maneja una buena comunicación con sus compañeros y jefe inmediato.	04		
	Tiene poder de decisión para solucionar problemas.	04		
	Obedece órdenes de sus superiores.	04		
	Obedece y cumple los procedimientos establecidos en mantenimiento.	04		
	Tiene iniciativa propia y colabora.	04		
	Ingresa puntualmente a sus labores.	04		
Conoce y cumple las normas y procedimientos establecidos en el hotel.	04			
		IDEAL	PUNTUACIÓN	
VALORES	Ética.	04		
	Amabilidad.	04		
	Rapidez.	04		
	Competitividad.	04		
	Eficacia.	04		
TOTALES		100		
PUNTUACIÓN				

Anexo 7



**Ayúdenos a servirle mejor
con sus
comentarios**

Los pequeños detalles
Significan mucho para nosotros
Little things mean a lot to us
Regílenos un minuto de su tiempo por favor.
Please give us a minute of your time.

RECEPCION / FRONT DESK

	Excelente Excellent	Bueno Good	Deficiente Fair	Malo Bad
Atención y hospitalidad/ Attention and hospitality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Check-in / ingreso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Check-out / Salida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

HABITACIONES / ROOM

Baños / Bathroom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Limpieza General / Cleanliness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-----------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Suministros / supplies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

T.V.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Ventilación / Ventilation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Iluminación / lights	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
----------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Atención y hospitalidad Attention and hospitality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baños / Bathroom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Servicio / Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Limpieza de restaurante / Cleanliness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
------------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Servicio en la habitación / Room service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---------------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

¿Cuál fue el motivo de su visita? /
 What was the main purpose of your visit?

Negocios / Business Placer / Pleasure

¿Cómo hizo usted su reservación? /
 How did you make your reservation?

Llamada Directa / Direct Call

Agencia de Viajes / Travel agency

Web site

Lo hizo su empresa
 our company did it for you

Nombre de la Empresa / Company name _____

¿Volvería a nuestro hotel? /
 Would you return to Hotel?

Si / Yes No

¿Por que? / If "No" Why _____
 Observaciones / Suggestions _____

Nombre / Name _____

Habitación / Room _____

Dirección / Address _____ Ciudad / City _____

Código Postal / Zip Code _____

País / Country _____

E-mail _____

ESTIMADO HUESPED

Nuestro principal deseo es, brindarle un servicio personalizado, oportuno,
 con calidad y amabilidad. Agradecemos mucho sus comentarios
 del hotel y su servicio lo cuales nos permitirán
 lograr su total satisfacción.

Muchas Gracias.

DEAR GUEST

Our first concern is to provide you with a quality,
 kind and personalized service. To achieve this,
 your suggestions and comments would be appreciated.



**Ayúdenos a servirle mejor
con sus
comentarios**

Gracias

**Help us to Server you better
with your comments**

RESTAURANTE Y BAR / RESTAURANT AND BAR

Nombre del Mesero/ _____
Waiters Name

Limpieza de los Baños / Cleanliness of the Bathrooms
Excelente Bueno Deficiente Malo
Excellent Good Fair Bad

Servicio / Service

Excelente Bueno Deficiente Malo
Excellent Good Fair Bad

Limpieza de restaurante / Cleanliness

Excelente Bueno Deficiente Malo
Excellent Good Fair Bad

Ambiente en general/ Satisfaction

Excelente Bueno Deficiente Malo
Excellent Good Fair Bad

Servicio en la habitación / Room service

Excelente Bueno Deficiente Malo
Excellent Good Fair Bad

Atención y hospitalidad/ Attention and hospitality

Excelente Bueno Deficiente Malo
Excellent Good Fair Bad

Calidad en alimentos y bebidas/ Food and drink quality

Excelente Bueno Deficiente Malo
Excellent Good Fair Bad

Presentación en alimentos/ Food presentation

Excelente Bueno Deficiente Malo
Excellent Good Fair Bad

¿Volvería a nuestro restaurante?
Would you return to our Restaurant?

Si / Yes No

¿Por qué? / If "No" Why

Observaciones / Suggestions:

Nombre / Name: _____

Dirección / Address: _____

_____ Ciudad / City: _____

Código Postal / Zip Code: _____

País / Country: _____

E-mail: _____

ESTIMADO CLIENTE

Nuestro principal deseo es, brindarle un servicio personalizado, oportuno, con calidad y amabilidad. Agradecemos mucho sus comentarios del Restaurante y su servicio los cuales nos permitirán lograr su total satisfacción.

Muchas Gracias.

DEAR CLIENT

Our first concern is to provide you with a quality, kind and personalized service. To achieve this, your suggestions and comments would be appreciated.

Anexo 8

Hotel Casona del Lago Plan de Capacitación Intecap

Tema del curso	Dirigido	Mes	Costo
Curso de inglés para empresas turísticas	Recepcionista, meseros y cajeros	Módulos de cada 3 meses durante todo el año.	Q. 3,000.00
Preparación para capitán de meseros	Encargado de grupo en mesas	Mes de mayo	Q. 1,500.00
Servicio al cliente	Recepcionistas, camareras, meseros y cajeros	Mes de mayo	Q. 750.00
Cocina nacional e internacional	Cocineras y chef	Primera quincena de mayo	Q. 1,500.00
Actualización montaje de eventos	Meseros y cajeros	Segunda quincena de mayo	Q. 750.00
Mejorando mi actitud para lograr el éxito	Todo el personal	Segunda quincena de mayo	Q. 750.00
Montaje de buffet (Desayunos, Almuerzos y cenas)	Cocineras	Primera quincena de junio	Q. 750.00
Asistencia técnica a meseros	Meseros y cajeros	Primera quincena de junio	Q. 1,500.00
Conocimientos de sitios turísticos.	Recepcionista	Segunda quincena de junio	Q. 750.00
Asistencia técnica a camaristas	Camareras y lavandería	Segunda quincena de junio	Q. 1,500.00
Trabajo en equipo	Todo el personal	Primera quincena de Septiembre	Q. 750.00
Etiqueta y protocolo del servicio	Meseros y cajeros	Segunda quincena de Sept.	Q. 750.00
Manipulación de alimentos	Todo el personal del Restaurante	Primera quincena de Oct.	Q. 750.00
Relaciones Humanas	Todo el personal	Segunda quincena de Oct.	Q. 750.00
Comida Japonesa	Cocinera y Chef	Segunda quincena de Oct.	Q. 1,500.00
Gran Total			Q. 17,250.00

Fuente: propuesta de Intecap 2,008.

Anexo 9

Plan de incentivos o premios

Premios	Dirigido	
Viajes de recreación	Todo el personal coordinado en el mes de abril y septiembre	Q. 2,500.00
Incentivo monetario al cumplimiento de metas mensuales	Todo el personal	Q. 13,200.00
Cuadro del mejor colaborador	Todo el personal	Q. 350.00
Diplomas a llegar al 80 puntos	Todo el personal	Q. 150.00
Viaje a otro hotel de la misma categoría del área local, por ser el mejor colaborador, 3 veces consecutivas (una noche de estadía con comidas incluidas),	Todo el personal	Q. 450.00
Desayunos en restaurantes del área local, de la misma categoría.	Personal del Restaurante Objetivo: que conozcan el servicio y presentaciones de platillos de la competencia.	Q. 500.00
Una noche de hospedaje con comidas incluidas en algunos de los hoteles de la corporación.	Todo el personal Objetivo: que conozcan y puedan evaluar el servicio que se brinda a los clientes.	Cortesía
Plaquetas dedicatorias para los colaboradores con mejores resultados en las evaluaciones durante todo el año, entregadas en el convivio navideño.	Todo el personal Objetivo: para incentivar a todo el personal y que sirva de ejemplo.	Q. 1,000.00
Gran Total		Q. 18,150.00

Fuente: Investigación de campo