

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

**FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS SOCIALES
Y HUMANIDADES**

ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA



**“ESTUDIO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO Y SU
IMPORTANCIA EN LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
PISOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS
CUATRO ESTRELLAS, EN LA CIUDAD DE AREQUIPA-
2014”**

Presentado por la Bachiller:

GISSELLA CLAUDIA MARIA

FLORES VALDERRAMA

**Para optar el Título Profesional de
Licenciada en Turismo y Hotelería**

AREQUIPA – PERÚ

2015

i

A Dios, por permitirme tener la dicha de vivir y hacerme dar cuenta que con esfuerzo y perseverancia, todo lo que uno se propone puede llegar a realizarse.

A mis padres Francisco y Gladis, por el apoyo incondicional que me brindaron durante mi carrera profesional y mi vida.

Al Licenciado Axel Farfan Sialer por sus conocimientos, sus orientaciones y su motivación para culminación del presente trabajo.

Los Amo.

Gíssella Flores Valderrama

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
INTRODUCCIÓN	xix
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO	1
1. ENUNCIADO	2
2. DESCRIPCIÓN	2
2.1. Campo y Área	2
2.2. Nivel de Investigación	2
2.3. Tipo de Investigación	2
2.4. Variables	3
3. JUSTIFICACIÓN	4
4. MARCO TEÓRICO	5
4.1. PROCESO	5
4.1.1. Definición de Procesos	6
4.1.2. Tipo de Procesos	7
4.1.3. Clases de Procesos	12
4.1.4. Persona – proceso - persona	12
4.1.5. Características de un Proceso	14
4.1.6. Propiedad de un Proceso	16
4.1.7. Misión del Proceso	16
4.2. PROCESO DE TRABAJO	17
4.2.1. Definición	17
4.2.2. Elementos del Proceso de Trabajo	18

4.2.3.	Metodología Sugerida para la Implementación de Procesos	20
4.3.	GESTIÓN	21
4.3.1.	Gestión Empresarial	22
4.3.2.	Funciones de la Gestión Empresarial	23
	Planeación	23
	Organización	27
	Dirección	37
	Control	38
4.4.	EMPRESA HOTELERA	40
4.4.1.	Definición de Empresa Hotelera	40
4.4.2.	Características de la Empresa Hotelera	41
4.4.3.	Clase y Categoría de los Establecimientos de Hospedaje	42
4.4.4.	Requisitos Mínimos de los Hoteles cuatro estrellas	44
4.4.5.	Organización de Empresas Hoteleras	47
4.4.6.	Organigrama de un Hotel Categoría cuatro estrellas	55
4.5.	EL DEPARTAMENTO DE PISOS	57
4.5.1.	Introducción	57
4.5.2.	Importancia del Dpto. de Pisos	58
4.5.3.	Organización del Dpto. de Pisos	59
4.5.4.	Relación con otros Dptos. del Hotel	63
4.5.5.	Funciones del Personal del Dpto. de Pisos	65
4.5.6.	Desarrollo del servicio	69
4.6.	PROCESOS DE TRABAJO EN EL DPTO. DE PISOS	70

4.6.1.	Planificación del Trabajo	72
4.6.2.	Planificación y Determinación de los Medios	75
	A. Planificación de los Medios Económicos	75
	B. Planificación de los Medios Materiales	77
	C. Planificación de los Medios Humanos	80
4.6.3.	Supervisión y Control en el Departamento de Pisos	86
4.7.	HOTELS CATEGORÍA CUATRO ESTRELLAS	95
4.7.1.	Hoteles del Sur SAC	95
4.7.2.	Hoteles Sonesta Posadas del Inca	100
4.7.3.	Casona Plaza Hotel AQP SAC	108
5.	OBJETIVOS	112
5.1.	OBJETIVO GENERAL	112
5.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	113
6.	HIPÓTESIS	113
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL		114
1.	TÉCNICAS	115
2.	INSTRUMENTOS	115
3.	CAMPO DE VERIFICACIÓN	116
3.1	ÁMBITO DE ESTUDIO	116
3.2	TEMPORALIDAD	116
3.3	UNIDADES DE ESTUDIO	116
4.	ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	117

CAPÍTULO III: RESULTADOS	119
1. RESULTADO DE LA PRIMERA VARIABLE	121
2. RESULTADO DE LA SEGUNDA VARIABLE	187
3. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES AUSENTES Y PRESENTES	222
DISCUSIÓN	230
CONCLUSIONES	233
RECOMENDACIONES	235
BIBLIOGRAFÍA	236
ANEXOS	238
Anexo N° 1. Propuesta de Gestión Ideal en el Departamento de Pisos.	239
Anexo N° 2. Encuesta dirigida a los trabajadores del Departamento de Pisos.	288
Anexo N° 3. Encuesta dirigida a los directivos, jefes o encargados del Departamento de Pisos	293
Anexo N° 4. Matriz de datos del cuestionario aplicado al Personal del Departamento de Pisos para conocer los procesos de trabajo usados en éste departamento.	297
Anexo N° 5. Matriz de datos del cuestionario aplicado a Directivos, Jefes o Encargados del Departamento de Pisos para conocer cómo se realiza la gestión de los procesos de trabajo en éste departamento.	299

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
CAPITULO III: RESULTADOS	119
Tabla N° 1 Edad de los trabajadores	121
Tabla N° 2 Género de los trabajadores	123
Tabla N° 3 Estado civil de los trabajadores	124
Tabla N° 4 Tiempo que trabaja en el hotel	125
Tabla N° 5 ¿Trabaja en el Dpto. de pisos?	126
Tabla N° 6 Tiempo que trabaja en el departamento de pisos	127
Tabla N° 7 ¿Se planifica el trabajo diario en el Dpto. de pisos?	128
Tabla N° 8 Aspectos del trabajo diario que se planifican en el departamento de pisos	129
Tabla N° 9 Aspectos de la “Previsión de Ocupación”, que se planifican en forma diaria, en el departamento de pisos	131
Tabla N° 10 Aspectos que se toma en cuenta para la planificación diaria de los “Trabajos Periódicos de Limpieza”, en el Dpto. de pisos	133
Tabla N° 11 Planificación diaria de medios necesarios (materiales y equipos) para la realización de los trabajos en el Dpto. de pisos	135
Tabla N° 12 Aspectos que se toma en cuenta para la “Planificación de los medios”, en forma diaria, en el Dpto. de pisos	137
Tabla N° 13 Planificación diaria de las necesidades de personal en el departamento de pisos	139
Tabla N° 14 Aspectos que se toma en cuenta para la planificación de las necesidades de personal, en el Dpto. de pisos	140

Tabla N° 15	Elaboración de presupuestos como herramienta de Planificación en el departamento de pisos	142
Tabla N° 16	Previsión de las necesidades de material y equipo para las tareas de limpieza y mantenimiento en el departamento de pisos	144
Tabla N° 17	Asignación diaria de las tareas a desarrollar, en el departamento de pisos	145
Tabla N° 18	Asignación diaria de los medios necesarios (ropas, productos y utensilios de limpieza, dotaciones, etc.), en el Dpto. de pisos	147
Tabla N° 19	Asignación diaria del personal necesario para las tareas de limpieza y mantenimiento, en el departamento de pisos	149
Tabla N° 20	El estilo de liderazgo, genera estabilidad en el departamento de pisos	151
Tabla N° 21	¿El liderazgo que ejercen los directivos, es justo y equilibrado en el Dpto. de pisos?	153
Tabla N° 22	¿El liderazgo que ejercen los directivos, genera protección y seguridad en el personal del Dpto. de pisos?	154
Tabla N° 23	Valoración del esfuerzo del personal, en el desempeño de las tareas, en el departamento de pisos	156
Tabla N° 24	Valoración de la actitud firme y constante del personal en el desempeño de sus tareas, en el departamento de pisos	158
Tabla N° 25	Motivación del personal en el departamento de pisos, para el desempeño de sus tareas	159
Tabla N° 26	¿Es política del establecimiento motivar al personal del Dpto. de pisos, para mejorar el desempeño?	161
Tabla N° 27	La política de motivación de los directivos, ¿considera las necesidades del personal?	162
Tabla N° 28	¿Cómo considera usted la comunicación interna, en el departamento de pisos?	163

Tabla N° 29	La comunicación interna, ¿favorece el desempeño individual y grupal de los trabajadores, en el departamento de pisos?	165
Tabla N° 30	La comunicación interna, ¿favorece las relaciones interpersonales de los trabajadores, en el departamento de pisos?	166
Tabla N° 31	Supervisión de tareas asignadas, en el Dpto. de pisos	167
Tabla N° 32	La supervisión de tareas asignadas, ¿es un mecanismo para optimizar el servicio, en el departamento de pisos?	169
Tabla N° 33	La supervisión de tareas asignadas, ¿es adecuada y permanente, en el departamento de pisos?	170
Tabla N° 34	¿El establecimiento cuenta con un manual de políticas, donde se regule el desempeño del personal en el Dpto. de pisos?	171
Tabla N° 35	¿El establecimiento cuenta con un Manual de Organización y Funciones, donde se especifique las tareas que debe cumplir el personal en el departamento de pisos?	173
Tabla N° 36	¿El establecimiento cuenta con un manual de procedimientos, donde se especifique la forma como debe realizar sus tareas el personal en el departamento de pisos?	175
Tabla N° 37	¿El establecimiento cuenta con métodos de trabajo para estandarizar sus procesos, en el Dpto. de pisos?	177
Tabla N° 38	Comparación periódica de resultados, para contrastar lo planeado con lo realizado, en el departamento de pisos	179
Tabla N° 39	Incorporación en los planes de mejora del Dpto. de pisos, las conclusiones de la comparación de periódica de sus resultados	180
Tabla N° 40	Control periódico, de productos y utensilios de limpieza en el departamento de pisos	181
Tabla N° 41	Control periódico, de ropas y uniformes en el Dpto. de pisos	182

Tabla N° 42	Control periódico de las dotaciones en el Dpto. de pisos	183
Tabla N°43	Realización habitual de inventarios de activo, en el departamento de pisos	184
Tabla N° 44	¿Se realiza, habitualmente, tareas de planificación, organización, dirección y control, en el Dpto. de pisos?	186
Tabla N° 45	Funciones Administrativas que incluye la gestión, en el departamento de pisos	187
Tabla N° 46	La planificación, ¿sirve para el logro de un trabajo eficiente, en el departamento de pisos?	189
Tabla N° 47	¿Se planifica, en forma diaria, las actividades que se realizan en el departamento de pisos?	190
Tabla N° 48	Actividades que se planifican en forma diaria, en el departamento de pisos	191
Tabla N° 49	Actividades que se toman en cuenta, para establecer la cantidad de trabajo a desarrollar, en el Dpto. de pisos	193
Tabla N° 50	Actividades que se toman en cuenta para determinar, en forma diaria, los medios necesarios, en el Dpto. de pisos	195
Tabla N° 51	Criterios que se toma en cuenta para determinar, en forma diaria, las necesidades de personal, en el departamento de pisos	197
Tabla N° 52	Asignación de tareas en el departamento de pisos	199
Tabla N° 53	Asignación de personal, en el departamento de pisos, de acuerdo a la cantidad de trabajo a desarrollar	201
Tabla N° 54	¿Cómo se asignación los medios en el Dpto. de pisos?	202
Tabla N° 55	El personal del departamento de pisos cuenta con los medios necesarios para la realización de su trabajo	204

Tabla N° 56	El tipo de liderazgo, ¿facilita la delegación de funciones y el desempeño de los trabajadores, en el departamento de pisos?	205
Tabla N° 57	¿Es política del hotel la motivación del personal como estrategia de un desempeño eficaz y eficiente, en el Dpto. de pisos?	207
Tabla N° 58	¿La comunicación interna, es adecuada para la realización de un trabajo eficiente en el departamento de pisos?	209
Tabla N° 59	El comportamiento individual y grupal del personal, ¿es el más adecuado para alcanzar los objetivos en el Dpto. de pisos?	210
Tabla N° 60	Los niveles de supervisión, ¿son los más adecuados para el logro de la calidad en el departamento de pisos?	212
Tabla N° 61	Establecimiento de normas que orienten y garanticen el desempeño eficaz del personal, en el Dpto. de pisos	213
Tabla N° 62	Establecimiento de estándares de trabajo y desempeño, en el departamento de pisos	214
Tabla N° 63	Control periódico de materiales, equipos, dotaciones, productos y utensilios de limpieza, etc. en el Dpto. de pisos	215
Tabla N° 64	Realización periódica de inventarios de activo, en el departamento de pisos	216
Tabla N° 65	Comparación de resultados (obtenidos y deseados), en el departamento de pisos	218
Tabla N° 66	Incorporación, en los planes de mejora, de las conclusiones en la comparación de resultados obtenidos y deseados	220
Tabla N° 67	Factores Ausentes y Presentes en los procesos de trabajo del departamento de pisos	222
Tabla N° 68	Factores Ausentes y Presentes en la gestión de los procesos de trabajo, en el departamento de pisos	226

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
CAPITULO III: RESULTADOS	119
Gráfico N° 1 Edad de los trabajadores	121
Gráfico N° 2 Género de los trabajadores	123
Gráfico N° 3 Estado civil de los trabajadores	124
Gráfico N° 4 Tiempo que trabaja en el hotel	125
Gráfico N° 5 ¿Trabaja en el Dpto. de pisos?	126
Gráfico N° 6 Tiempo que trabaja en el departamento de pisos	127
Gráfico N° 7 ¿Se planifica el trabajo diario en el Dpto. de pisos?	128
Gráfico N° 8 Aspectos del trabajo diario que se planifican en el departamento de pisos	129
Gráfico N° 9 Aspectos de la “Previsión de Ocupación”, que se planifican en forma diaria, en el departamento de pisos	131
Gráfico N° 10 Aspectos que se toma en cuenta para la planificación diaria de los “Trabajos Periódicos de Limpieza”, en el Dpto. de pisos	133
Gráfico N° 11 Planificación diaria de medios necesarios (materiales y equipos) para la realización de los trabajos en el Dpto. de pisos	135
Gráfico N° 12 Aspectos que se toma en cuenta para la “Planificación de los medios”, en forma diaria, en el Dpto. de pisos	137
Gráfico N° 13 Planificación diaria de las necesidades de personal en el departamento de pisos	139
Gráfico N° 14 Aspectos que se toma en cuenta para la planificación de las necesidades de personal, en el Dpto. de pisos	140

Gráfico N° 15	Elaboración de presupuestos como herramienta de Planificación en el departamento de pisos	142
Gráfico N° 16	Previsión de las necesidades de material y equipo para las tareas de limpieza y mantenimiento en el departamento de pisos	144
Gráfico N° 17	Asignación diaria de las tareas a desarrollar, en el departamento de pisos	145
Gráfico N° 18	Asignación diaria de los medios necesarios (ropas, productos y utensilios de limpieza, dotaciones, etc.), en el Dpto. de pisos	147
Gráfico N° 19	Asignación diaria del personal necesario para las tareas de limpieza y mantenimiento, en el departamento de pisos	149
Gráfico N° 20	El estilo de liderazgo, genera estabilidad en el departamento de pisos	151
Gráfico N° 21	¿El liderazgo que ejercen los directivos, es justo y equilibrado en el Dpto. de pisos?	153
Gráfico N° 22	¿El liderazgo que ejercen los directivos, genera protección y seguridad en el personal del Dpto. de pisos?	154
Gráfico N° 23	Valoración del esfuerzo del personal, en el desempeño de las tareas, en el departamento de pisos	156
Gráfico N° 24	Valoración de la actitud firme y constante del personal en el desempeño de sus tareas, en el departamento de pisos	158
Gráfico N° 25	Motivación del personal en el departamento de pisos, para el desempeño de sus tareas	159
Gráfico N° 26	¿Es política del establecimiento motivar al personal del Dpto. de pisos, para mejorar el desempeño?	161
Gráfico N° 27	La política de motivación de los directivos, ¿considera las necesidades del personal?	162
Gráfico N° 28	¿Cómo considera usted la comunicación interna, en el departamento de pisos?	163

Gráfico N° 29	La comunicación interna, ¿favorece el desempeño individual y grupal de los trabajadores, en el departamento de pisos?	165
Gráfico N° 30	La comunicación interna, ¿favorece las relaciones interpersonales de los trabajadores, en el departamento de pisos?	166
Gráfico N° 31	Supervisión de tareas asignadas, en el Dpto. de pisos	167
Gráfico N° 32	La supervisión de tareas asignadas, ¿es un mecanismo para optimizar el servicio, en el departamento de pisos?	169
Gráfico N° 33	La supervisión de tareas asignadas, ¿es adecuada y permanente, en el departamento de pisos?	170
Gráfico N° 34	¿El establecimiento cuenta con un manual de políticas, donde se regule el desempeño del personal en el Dpto. de pisos?	171
Gráfico N° 35	¿El establecimiento cuenta con un Manual de Organización y Funciones, donde se especifique las tareas que debe cumplir el personal en el departamento de pisos?	173
Gráfico N° 36	¿El establecimiento cuenta con un manual de procedimientos, donde se especifique la forma como debe realizar sus tareas el personal en el departamento de pisos?	175
Gráfico N° 37	¿El establecimiento cuenta con métodos de trabajo para estandarizar sus procesos, en el Dpto. de pisos?	177
Gráfico N° 38	Comparación periódica de resultados, para contrastar lo planeado con lo realizado, en el departamento de pisos	179
Gráfico N° 39	Incorporación en los planes de mejora del Dpto. de pisos, las conclusiones de la comparación de periódica de sus resultados	180
Gráfico N° 40	Control periódico, de productos y utensilios de limpieza en el departamento de pisos	181
Gráfico N° 41	Control periódico, de ropas y uniformes en el Dpto. de pisos	182

Gráfico N° 42	Control periódico de las dotaciones en el Dpto. de pisos	183
Gráfico N° 43	Realización habitual de inventarios de activo, en el departamento de pisos	184
Gráfico N° 44	¿Se realiza, habitualmente, tareas de planificación, organización, dirección y control, en el Dpto. de pisos?	186
Gráfico N° 45	Funciones Administrativas que incluye la gestión, en el departamento de pisos	187
Gráfico N° 46	La planificación, ¿sirve para el logro de un trabajo eficiente, en el departamento de pisos?	189
Gráfico N° 47	¿Se planifica, en forma diaria, las actividades que se realizan en el departamento de pisos?	190
Gráfico N° 48	Actividades que se planifican en forma diaria, en el departamento de pisos	191
Gráfico N° 49	Actividades que se toman en cuenta, para establecer la cantidad de trabajo a desarrollar, en el Dpto. de pisos	193
Gráfico N° 50	Actividades que se toman en cuenta para determinar, en forma diaria, los medios necesarios, en el Dpto. de pisos	195
Gráfico N° 51	Criterios que se toma en cuenta para determinar, en forma diaria, las necesidades de personal, en el departamento de pisos	197
Gráfico N° 52	Asignación de tareas en el departamento de pisos	199
Gráfico N° 53	Asignación de personal, en el departamento de pisos, de acuerdo a la cantidad de trabajo a desarrollar	201
Gráfico N° 54	¿Cómo se asignación los medios en el Dpto. de pisos?	202
Gráfico N° 55	El personal del departamento de pisos cuenta con los medios necesarios para la realización de su trabajo	204
Gráfico N° 56	El tipo de liderazgo, ¿facilita la delegación de funciones y el desempeño de los trabajadores,	205

	en el departamento de pisos?	
Gráfico N° 57	¿Es política del hotel la motivación del personal como estrategia de un desempeño eficaz y eficiente, en el Dpto. de pisos?	207
Gráfico N° 58	¿La comunicación interna, es adecuada para la realización de un trabajo eficiente en el departamento de pisos?	209
Gráfico N° 59	El comportamiento individual y grupal del personal, ¿es el más adecuado para alcanzar los objetivos en el Dpto. de pisos?	210
Gráfico N° 60	Los niveles de supervisión, ¿son los más adecuados para el logro de la calidad en el departamento de pisos?	212
Gráfico N° 61	Establecimiento de normas que orienten y garanticen el desempeño eficaz del personal, en el Dpto. de pisos	213
Gráfico N° 62	Establecimiento de estándares de trabajo y desempeño, en el departamento de pisos	214
Gráfico N° 63	Control periódico de materiales, equipos, dotaciones, productos y utensilios de limpieza, etc. en el Dpto. de pisos	215
Gráfico N° 64	Realización periódica de inventarios de activo, en el departamento de pisos	216
Gráfico N° 65	Comparación de resultados (obtenidos y deseados), en el departamento de pisos	218
Gráfico N° 66	Incorporación, en los planes de mejora, de las conclusiones en la comparación de resultados obtenidos y deseados	220

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo primordial realizar el Análisis de los Procesos de Trabajo y su importancia en la Gestión del Departamento de Pisos, en los Establecimientos Hoteleros de cuatro Estrellas, ubicados en la Ciudad de Arequipa.

Para el desarrollo de la investigación hemos considerado dos variables. La primera variable, variable independiente, se refiere a los “Procesos de trabajo en el departamento de pisos”, donde hemos incluido los indicadores: planificación del trabajo, planificación de los medios, supervisión y control. La segunda variable, variable dependiente, se refiere a la “Gestión del departamento de pisos”, donde hemos incluido como indicadores los elementos del proceso de gestión empresarial: planificación, organización, dirección y control.

La estrategia de recolección de datos, ha incluido como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Para la primera variable hemos aplicado un cuestionario dirigido al personal que trabaja en el departamento de pisos, con preguntas vinculadas a los procesos de trabajo. Para la segunda variable, hemos aplicado un cuestionario dirigido a los empresarios o jefes del departamento de pisos, con la finalidad de conocer cómo se realiza la gestión en relación a los procesos de trabajo en el departamento de pisos.

La principal conclusión a la que hemos arribado es que la gestión del departamento de pisos, si se realiza mediante procesos de trabajo. La opinión de la mayoría de los trabajadores es positiva y favorable: sostienen que si se planifica el trabajo en forma diaria; se planifican los medios necesarios para realizar dicho trabajo; además se desarrollan las funciones de organización, dirección y control.

ABSTRACT

This research aims primarily to perform the analysis of work processes and its importance in the management of the Department of Housekeeping, in four stars hotels, located in the city of Arequipa.

For the development of this research we have considered two variables. The first variable, independent variable, refers to the "Work processes in the Department of Housekeeping" where we have included these indicators: work planning, media planning, supervision and control. The second variable, dependent variable, refers to the "Management of the Department of Housekeeping" where we have included as indicators the elements of business management process: planning, organization, management and control.

The data collection strategy has included as technique a survey and instrument, a questionnaire. For the first variable we have applied a questionnaire to the working staff in the department of Housekeeping, with questions related to the work processes. For the second variable, we have applied a questionnaire to employers or heads of department of Housekeeping, in order to know how the management is done in relation to the work processes in this department.

The main conclusion that we have arrived is that the management of the Department of Housekeeping, if it is performed by processes. The opinion of the majority of workers is positive and favorable, they argue that if work is planned daily; the necessary ways are planned to perform such work; besides the functions of organization, management and control are developed.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación ha sido motivado por interés personal al observar que aun en los establecimientos de hospedaje materia del presente análisis es necesario actualizar nuevas tendencias para el tratamiento de los procesos en lo que concierne al servicio de pisos y/o habitaciones.

Es cierto que el conocimiento del empresariado es global más no específico y confía en el personal que asume dicha competencia a los encargados, y se ha recogido información mediante el cuestionario y conversación fuera de contexto que la mayoría de trabajadores se han iniciado en éstas tareas sin formación y/o aprendizaje, más por intuición.

Debemos resaltar que en otras esferas, países o ciudades, caso Lima existen centros de formación hotelera en el que forman a personal técnico como Gobernantas, entre otros y éste personal formado profesionalmente y con una experiencia podrá conducir, organizar, controlar óptimamente el servicio o departamento de pisos y/o habitaciones.

Respecto a los obstáculos y/o limitaciones que encontramos para efectuar el presente trabajo, fueron dos obstáculos, el primero que los empresarios en un principio se mostraron reacios en entender nuestra propuesta y permitiría alcanzar mediante el presente estudio los resultados en la perspectiva de solucionar si los existiera, fueron reiteradas conversaciones, explicaciones para que respondan el cuestionario que habíamos alcanzado, finalmente accedieron colaboraron en responder a las interrogantes plasmadas en el cuestionario que fue utilizado como instrumento para efectos de investigación.

Superado esta fase ante los empresarios, propietarios o administradores se pudo acceder a tener contacto con el personal responsable del servicio de pisos y/o habitaciones.

El presente trabajo de investigación cuenta con tres capítulos:

El Capítulo I, titulado Planteamiento Teórico, comprende el Esquema Metodológico de la investigación, desde la Descripción, Justificación, Marco Teórico, Objetivos y la Hipótesis.

El Capítulo II, comprende el Planteamiento Operacional de la investigación, e incluye las Técnicas, Instrumentos, Campo de Verificación y Estrategias de Recolección de Datos.

El Capítulo III, corresponde a los Resultados de la investigación; en éste capítulo cabe señalar que habiendo analizado la justificación, sus variables, indicadores, vimos por conveniente medir todo ello aplicando la técnica de la encuesta con su correspondiente instrumento el cuestionario donde se emplearon preguntas estructuradas cerradas de selección múltiple, dicotómicas y de gradación.

Todos estos datos sistematizados y tabulados nos han permitido elaborar las tablas con sus respectivos gráficos con sus respectivas interpretaciones, apelando obviamente aun diseño estadístico y escala de medición.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, bibliografía básica y anexos, en este último encontrará un aporte, lo cual dará una mayor trascendencia al trabajo, pues como objetivo central se plantea analizar los procesos de gestión en el departamento de pisos de los hoteles categoría cuatro estrellas de la ciudad de Arequipa.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. ENUNCIADO

“Estudio de los Procesos de Trabajo y su importancia en la Gestión del Departamento de Pisos de los Establecimientos Hoteleros, Cuatro Estrellas, en la Ciudad de Arequipa - 2014”

2. DESCRIPCIÓN

2.1. CAMPO Y ÁREA

Campo : Ciencias Sociales.

Área : Turismo.

Línea : Hotelería

2.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Se trata de una investigación de nivel descriptivo, porque es un método científico que implica observar y describir un tema, sin influir sobre él, de ninguna manera. De acuerdo a la naturaleza de la investigación, se estudiará los procesos de trabajo en la gestión el departamento de pisos sin influir en ellos.

2.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación reúne las condiciones metodológicas de una investigación Aplicada, ya que utiliza conocimientos obtenidos en la investigación y con ello tare beneficios en los procesos de trabajo y en la gestión en el Departamento de pisos de los hoteles cuatro estrellas en la ciudad de Arequipa.

2.4. VARIABLES

Cuadro N° 1. Esquema conceptual de variables

VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES
Procesos de Trabajo	Planificación del Trabajo	Previsión de Ocupación
		Calendario trabajos periódicos
	Planificación de los Medios	Medios Económicos
		Medios Materiales
		Medios Humanos
	Supervisión	Area Habitacional
		Areas Publicas
		Zonas Internas
	Control	Control de Habitaciones
		Control de insumos
		Control de inventarios
		Entrada- salida personal
Gestión de los procesos	Planificación	Planificación del trabajo
		Planificación de los medios
	Organización	Asignación de obligaciones
		Distribución del trabajo
		Asignación de los medios
	Dirección	Liderazgo
		Motivación
		Comunicación
		Supervisión
	Control	Normas / Estándares
		Comparaciones
		Corrección desviaciones

Fuente: Elaboración propia GCMFV

3. JUSTIFICACIÓN

El departamento de pisos de un establecimiento de hospedaje se encarga de la limpieza y mantenimiento, tanto de las habitaciones de los clientes, como de las zonas comunes de un hotel. Su eficiencia y profesionalidad contribuye en mayor medida a la imagen del establecimiento, ya que el servicio de alojamiento es el principal producto que comercializa un hotel.

El departamento de Pisos en un Hotel Cuatro estrellas funciona de manera continua en dos turnos mañana y tarde, la persona que está frente a éste departamento es la gobernanta, la cual se apoya en las camareras de pisos para realizar la limpieza y mantenimiento de todo el establecimiento: Habitaciones y espacios de libre circulación de clientes y empleados, así como de los que son de uso exclusivo del personal del hotel. En algunos hoteles también incluye las labores de lavandería, planchado y lencería, tareas inherentes al departamento de pisos.

El propósito principal del presente trabajo de investigación, es contribuir, desde la perspectiva teórica y práctica, a superar problemas domésticos que debe asumir diariamente el departamento de pisos en la limpieza, control y mantenimiento de las instalaciones en los hoteles cuatro estrellas.

La presente investigación tiene relevancia social por el aporte teórico-práctico de las tareas y responsabilidades del departamento de pisos. Es útil tanto para las personas que trabajan o pretenden trabajar en éste departamento, como para los directivos quienes podrán encaminar los procesos de capacitación de sus colaboradores con el propósito de alcanzar resultados satisfactorios en lo que concierne al manejo del departamento de pisos.

Tiene relevancia empresarial, por cuanto el conocimiento y aplicación de los procesos por parte del personal, se va a traducir, cada vez más, en la mejor presentación de las habitaciones y áreas públicas (zona clientes, zonas internas) del hotel. Entendemos que todos estos pasos armonizaran

para que empresarialmente pueda traducirse en las “buenas prácticas” para el departamento de pisos, aportando beneficios para los establecimientos hoteleros.

Tiene relevancia profesional, porque con la investigación se llenara algún vacío de conocimientos en el quehacer cotidiano del departamento de pisos. Se podrán identificar los principales procesos y generalizar los resultados a principios más amplios; de manera tal que la información que se obtenga pueda servir para alcanzar cada vez mejores resultados.

En lo personal, mediante el presente trabajo de investigación pretendemos obtener el Título Profesional de Licenciada en Turismo y Hotelería; tratando un tema importante en la actividad hotelera.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. PROCESO

De manera general, un proceso hace referencia a un conjunto de actividades que deben realizarse de manera secuencial, para lograr un resultado específico. Un proceso, por lo tanto, informa acerca del comienzo o finalización de las actividades, sean individuales o colectivas, acerca de los participantes, así como los aspectos tecnológicos a utilizar.

En Hostelería todos los procesos persiguen la satisfacción del cliente (interno y externo). Como sabemos, cuando un cliente entra a un establecimiento tiene creadas una serie de necesidades y expectativas. Para que éstas sean percibidas por él como impulsos positivos que producen satisfacción, debe desarrollarse una serie de servicios, en cuya realización participan distintas áreas funcionales y profesionales de las mismas. Por lo tanto, no basta que únicamente seamos amables en el servicio, si después la limpieza e higiene, la calidad de las materias primas o demás ingredientes no concuerdan.

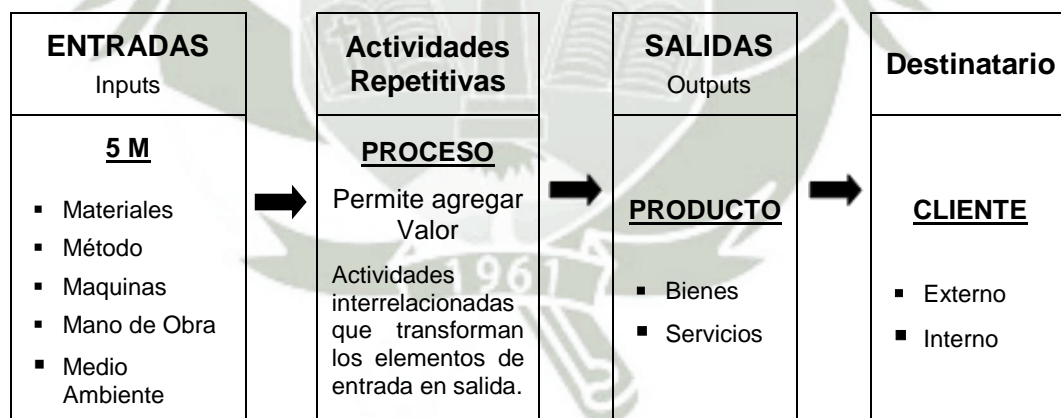
4.1.1. Definición de proceso

Un proceso puede definirse de diferentes maneras:

En el ámbito empresarial, Bellido y Badía,¹ definen un proceso como: “el conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que convierte unos factores iniciales en bienes o servicios deseados, añadiendo valor a los mismos”; es decir, la finalidad de un proceso consiste en proporcionar a un cliente un servicio con un valor añadido que anteriormente no tenía.

Fernández,² define el proceso como la “Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) con un valor agregado, para un destinatario, que es el cliente de cada proceso y que puede estar dentro o fuera de la empresa”.

Cuadro N° 2: Definición de Proceso



Fuente: Elaboración propia GCMFV

¹ BELLIDO ANDÚJAR, Sergio; BADÍA GIMÉNEZ, Albert (1999); *Técnicas para la gestión de la calidad*; Primera Edición; Editorial Tecno; España; Pág.

² FERNÁNDEZ RICO, J. E. (2005); *Gestión por procesos*; Universidad de la Habana (96 diapositivas). Disponible en: <http://www.aiteco.com/web/index.php/gestion-de-procesos.html> (aiteco consultores); consultado el 24 noviembre 2014.

De manera similar, Harrington,³ define el proceso como el conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que a partir de una o varias entradas de materiales o insumos (inputs), dan lugar a una o varias salidas (outputs), agregándole un valor añadido para un cliente externo o interno.

Finalmente, la norma ISO 9000:2000, define un proceso como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Por ejemplo, el proceso de limpieza y mantenimiento de una habitación.

En resumen, en el ámbito hotelero, un proceso es el conjunto de pasos, dispuestos de manera secuencial, en el que haciendo uso de materiales o recursos, junto con la tecnología adecuada y el esfuerzo físico del personal (inputs), se transformará en un producto o servicio (outputs) que se espera cumpla con los requisitos de los clientes para satisfacer sus necesidades, deseos y expectativas.

4.1.2. Tipo de Procesos⁴

Toda empresa comprometida con la calidad, debe identificar sus procesos. Ello supone un paso complicado, ya que exige un cambio de visión desde una organización tradicional mediante un organigrama y jerarquía hacia la visión de un proceso. Muchas veces, se suele identificar el proceso más con el departamento que con el propio flujo del mismo; por ejemplo, en el proceso de producción y servicio de comida, no solamente interviene el departamento de cocina, sino también el de compras, de restaurante, entre otros.

La empresa hotelera debe realizar un inventario de sus procesos en función de su estrategia, objetivos y recursos disponibles.

³ HARRINGTON, H. James (1996); *Mejoramiento de los procesos de la empresa*; Editorial Nomos; Colombia; Pág. 9.

⁴ JULIA, Marco; PORCHE, Florián; GIMENEZ, Víctor; VERGE, Xavier (2002); Editorial Pearson Education; Pág.192.

Para ordenar y definir los procesos, se debe precisar para cada uno, los siguientes aspectos:

- Denominación del proceso
- Misión u objetivo final.
- Qué valor tiene el proceso de la empresa; una valoración inicial: es importante, clave, es soporte, etc.
- Como se diseña, implanta, modifica y revisa.
- Como se miden los resultados; que indicadores utiliza el proceso.
- Cuál es el estado del proceso: está controlado, es crítico, esta sin definir, etc.

Cuando una empresa procede a la recopilación de sus procesos debe clasificarlos a continuación en función de las necesidades que tiene y los objetivos de satisfacción y rentabilidad que desea alcanzar. Por ello, no existe un mapa de procesos único para la empresa de la hostelería, sino que cada cual establece los suyos en función de la finalidad de su negocio.

En líneas generales, dentro de los procesos empresariales, se pueden encontrar tres tipos de procesos: Estratégicos, claves (u operativos) y de soporte (o apoyo)

A. Procesos Estratégicos

Mediante este tipo de procesos la empresa define sus objetivos, desarrolla sus políticas, así como las estrategias para llevar a cabo los procesos clave; es decir, estos procesos abarcan las actividades necesarias para el adecuado funcionamiento de los procesos claves.

Los procesos estratégicos permiten otorgar orientación a los demás procesos. Son generalmente a largo plazo y realizados por la alta dirección de la empresa o por cualquier ente de carácter superior que esté a cargo o al mando.

Los procesos estratégicos presentan la planificación de la empresa y delimitan el ámbito social y legal de los procesos claves.

Los procesos estratégicos más comunes, que existen en una organización son:

- Análisis de la situación (FODA).
- Planteamiento de la misión, visión y valores.
- Definir los objetivos.
- Definir las estrategias.
- Establecer políticas y procedimientos.
- Llevar a cabo una reingeniería o reestructuración organizacional.
- Realizar un control estratégico y promover un mejoramiento continuo.
- Gestión de la mejora continua
- Gestión de la calidad, seguridad y medioambiente

La importancia de los procesos estratégicos recae en que permiten llevar adelante a la organización, ya que tienen una relación muy directa con lo que son la misión y la visión de la empresa e involucra al personal en su totalidad.

B. Procesos Operativos

Llamados también procesos clave, son aquellos que están relacionados con la realización del producto, está fuertemente orientado hacia la satisfacción del cliente, e incluye un alto porcentaje de los recursos de los cuales dispone la empresa.

Generan los productos o servicios y le dan valor a la cadena productiva. Entre ellos podemos citar: el proceso de comercialización, de compras, de prestación del servicio.

Ejemplo de procesos clave:

- Diseño de productos y servicios
- Elaboración de productos
- Investigación de mercados
- Gestión de ventas
- Atención y servicio al cliente

C. Procesos de Soporte o Apoyo

Son aquellos que sin ser esenciales para la producción de bienes o servicios, sirven de apoyo y proporcionan recursos a los procesos operativos, tales como recursos humanos y formación, marketing, administración, logística, informática, profesionales externos, etc.

Ejemplo de procesos de soporte o apoyo:

- Gestión y desarrollo del talento humano
- Administración de la información
- Administración de contratos
- Mantenimiento de instalaciones
- Gestión de abastecimiento

Cada proceso puede estar dividido en distintos subprocesos. Estos mantienen con el proceso la misma relación como los procedimientos con las instrucciones.

Un proceso estratégico puede ser al mismo tiempo de soporte para un proceso clave.

Finalmente, en función del alcance de un proceso, este puede ser unipersonal (sólo afecta a una tarea concreta), intradepartamental (cuando

afecta a varias personas o grupos de un mismo departamento), o interdepartamental (afecta a varias funciones dentro de la empresa).

Cabe señalar que la norma ISO 9000:2008, sugiere los siguientes procesos típicos de una organización:

- Procesos para la gestión de una organización
- Procesos para la gestión de los recursos
- Procesos de realización
- Procesos de medición, análisis y mejora

En toda organización, se sugiere utilizar una combinación adecuada de la clasificación y tipología de procesos para crear el documento donde se identifican y describen los procesos específicos.

Cuadro N° 3: Tipos de Procesos



Fuente: Disponible en www.gestión-calidad.com, consultado el 18.11.14

4.1.3. Clases de Procesos⁵

El análisis de procesos implica entender qué es importante para el cliente.

A. Procesos Clave

En Hostelería es aquel que por su contenido está fuertemente orientado hacia la satisfacción del cliente y además incluye un alto porcentaje de los recursos de los cuales dispone la empresa.

B. Procesos Críticos

Es cuando supone un alto riesgo para la consecución de los objetivos de la empresa o puede provocar una situación adversa a los niveles de calidad de la empresa.

Podríamos definir procesos críticos en hotelería, por ejemplo, al proceso de higiene y limpieza o lo referente a la gestión de la satisfacción de los clientes, incluyendo reclamaciones, quejas y sugerencias.

El proceso crítico generalmente es temporal y debe quedar definido su periodo de vigencia.

4.1.4. Persona – proceso – persona⁶

Hay un concepto fundamental sobre la relación entre los procesos y las personas que intervienen en ellos.

Se sostiene que en el fondo siempre existe una relación entre personas que realizan unas determinadas tareas (procesos) para otras personas.

⁵ JULIA, Marco; PORCHE, Florián; GIMENEZ, Víctor; VERGE, Xavier (2002); Ob. Cit.; Pág. 194.

⁶ JULIA, Marco; PORCHE, Florián; GIMENEZ, Víctor; VERGE, Xavier (2002); Ob. Cit.; Pág. 197.

No se pueden ver los elementos por separado. En la empresa de servicios siempre hay alguien que hace algo para otro con el objeto de añadirle valor.



Si proyectamos esta idea a la empresa hotelera y analizamos las funciones, también coincidimos en que siempre estamos haciendo algo como personas, a través de una transformación de algo o algún servicio, con la finalidad de satisfacer a otras personas. “Personas al servicio de personas; profesionales al servicio de cliente”.

Pero aún podemos llevar esta idea más a la gestión interna de la empresa, identificando la relación entre persona – procesos – persona como la relación de cliente interno.

Ejemplo:

- El recepcionista realiza una tarea (añade valor, da información) para el departamento de pisos.
- El cocinero hace algo (preparar un plato) para el cliente interno del restaurante: el camarero.
- El operario de servicios técnicos hace algo (repara la refrigeradora), para el área de cocina.

De esta forma podríamos tejer una red virtual entre todas las personas que trabajan en la hostelería. Tiene que ver con la responsabilidad y el concepto de cliente interno. El cliente externo se verá beneficiado del buen funcionamiento de la empresa, la cual tiene la capacidad para producir servicios de prestigio y productos de calidad. Cada colaborador se hace responsable de sus tareas y se compromete a entregar un trabajo bien hecho.

Si el equipo directivo es capaz de transmitir este concepto (persona – proceso – persona), podrá conseguir que los recursos humanos que forma ésta no identifiquen al cliente final como objeto de su trabajo, sino al colaborador de la siguiente fase que se nutre de su visión de incrementar el valor añadido de una tarea o producto.

4.1.5. Características de un proceso⁷

Un proceso, para ser considerado como tal, debe cumplir las siguientes características:

- **Definición del Proceso**

Consiste en una breve descripción de que hace, para qué y para quien se realiza.

En otras palabras: ¿cuál es la misión del proceso, cual su razón de ser?

- **Delimitación del Proceso**

Definir claramente el inicio y el fin del proceso. Puede existir una relación con factores, como es el tiempo, la actividad y la circunstancia.

- **Representación Gráfica**

Debe poder mostrarse gráficamente mediante el dibujo de las distintas fases por las que pasa. Para ello se suele emplear la técnica de diagrama de flujo y la utilización de una simbología determinada la cual facilita la interpretación del gráfico.

- **Indicadores**

Parámetros que se establecen para el proceso, los cuales permiten obtener datos de medición sobre cantidad, calidad, tiempo y coste.

⁷ JULIA, Marco; PORCHE, Florián; GIMENEZ, Víctor; VERGE, Xavier (2002); Ob. Cit.; Pág. 199.

- **Responsable**

El proceso debe tener una persona asignada responsable de la eficacia y eficiencia del mismo.

Cuadro Nº 3: Características de un proceso

Definición del Proceso	¿Cuál es la misión del proceso, su razón de ser? Consiste en una breve descripción de: ¿qué hace?, ¿para qué?, ¿para quién se realiza?
Delimitación del Proceso	Definir claramente cuál es el inicio y el fin del proceso. Puede existir una relación con factores como el tiempo, la actividad o la circunstancia. Deben quedar reflejadas la entrada y salida que se producen. Las entradas pueden consistir en datos, materias primas, actividades, tareas, etc.; las salidas deben corresponderse con estos factores habiendo sido procesados o transformados para obtener un valor añadido.
Representación Grafica	Debe poder mostrarse gráficamente mediante el dibujo las distintas fases por las que pasa. Para ellos se suele emplear una técnica de diagrama de flujo la cual facilita la interpretación del gráfico.
Indicadores	Parámetros que se establecen en el proceso, los cuales permiten obtener datos de medición sobre la cantidad, calidad, tiempo y coste.
Responsable	El proceso debe tener una persona asignada responsable de la eficacia y eficiencia del mismo.

Fuente: JULIA, Marco; PORCHE, Florián; GIMÉNEZ, Víctor; VERGE, Xavier (2002); Pág. 195.

4.1.6. Propiedad de un proceso

El responsable de un proceso puede ser el jefe de departamento, una persona de la dirección con un perfil técnico determinado como para asumir la responsabilidad del proceso.

Es una tarea algo delicada, pero absolutamente necesaria para diseñar un sistema de gestión por medio de procesos sólidos y que tiene un funcionamiento asegurado.

El responsable del proceso debe asumir las siguientes tareas y responsabilidades:

- Asegurar la correcta realización y control del proceso en todas sus fases.
- Formar o proveer de formación a los participantes en el proceso para asegurar su correcto funcionamiento.
- Mantener una visión global sobre los demás procesos de la empresa y su interrelación con el proceso del cual se responsabiliza.
- Controlar los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos y medir la evolución de las acciones de mejora.
- Disponer de los medios y materiales necesarios para garantizar el desarrollo del proceso.

4.1.7. Misión del proceso⁸

Consiste en una breve descripción que sirva de presentación del mismo y permita comprender su finalidad.

De ahí que un proceso siempre debe responder a los siguientes aspectos claves:

⁸ JULIA, Marco; PORCHE, Florián; GIMENEZ, Víctor; VERGE, Xavier (2002); Ob. Cit.; Pág. 201.

Cuadro Nº 4: Misión del proceso

QUE	En qué consiste el proceso.
PARA QUE	Cuál es su finalidad, que se obtiene de él.
PARA QUIEN	Quien es el usuario o cliente al que se dirige.

Fuente: JULIA, Marco; PORCHE, Florián; GIMÉNEZ, Víctor; VERGE, Xavier; (2002), Pág. 196.

4.2. PROCESO DE TRABAJO⁹

4.2.1. Definición

Es un sistema de relaciones entre los elementos de la naturaleza y el ser humano cuyo resultado es obtener un producto final, que puede ser bienes o servicios. Es decir, el proceso de trabajo consiste en el trabajo efectivo que produce valores de uso.

El proceso de trabajo tiene como objetivo reflejar los aspectos técnicos y organizativos referidos a la elaboración de los productos o las prestaciones de los servicios.

Es decir, que el resultado del proceso de trabajo, es el valor de uso. Implica la transformación que el hombre lleva a cabo a fin de convertir una materia prima (objeto) en un producto final (bienes o servicios), convirtiéndose entonces en un Proceso Productivo.

En consecuencia, un proceso productivo, es el conjunto de operaciones planificadas orientadas a la transformación de determinados factores o

⁹ NORIEGA, Mariano (1989); *El trabajo, sus Riesgos y la Salud. En Defensa de la Salud en el Trabajo*; Editorial SITUAM; México; Pág. 5-12.

insumos en bienes o servicios, mediante la aplicación de un proceso tecnológico.

Una cadena productiva consta de etapas consecutivas a lo largo de las cuales diversos insumos sufren algún tipo de cambio o transformación, hasta la consecución de un producto final (bien o servicio) y su colocación en el mercado. Es decir, se trata de una sucesión integrada de operaciones de diseño, producción y distribución, realizadas por diversas unidades productivas que se encuentran interconectadas, involucrando una serie de recursos físicos, tecnológicos y humanos.

4.2.2. Elementos del Proceso de Trabajo

Según Noriega,¹⁰ podemos observar cinco elementos del proceso:

a. Entradas

Con unas características definidas de antemano que permite aceptarlas o rechazarlas.

b. Salidas

- Productos o Servicios destinados al cliente externo e interno.
- Es imprescindible que cumpla con la calidad exigida por el proceso; caso contrario, no aportará el valor añadido esperado por el cliente.
- Es habitual que la salida de un proceso sea la entrada del siguiente (Interacción de procesos). Si la entrada del siguiente proceso no cumple con la calidad esperada es seguro que la salida tampoco, provocando una cadena que desemboca en el cliente final.

¹⁰ NORIEGA, Mariano (1989); Ob. Cit.; Pág.10

c. Recursos o factores del proceso

- Personas. Es el elemento fundamental del proceso de trabajo; sin el trabajo no se puede generar bienes ni riqueza.

Es necesario tener claro quién lo hace. Tanto en el concepto físico como en el de competencias, habilidades necesarias, formación requerida, etc.

- Materiales. Es el material sobre el cual actúa la mano del hombre para transformarlo en producto final. En otras palabras, son las materias primas, productos intermedios o productos finales que son transformados en bienes y servicios en el proceso de trabajo utilizado por el trabajador(a) de una organización. En el caso específico de las empresas de servicios, no pensemos únicamente en materiales físicos; la información también es una materia prima.

- Infraestructura. Instalaciones, maquinaria, equipos, herramientas, hardware, software, entre otros.

Es decir, son todos aquellos elementos que no forman parte del producto o infraestructura, empleados en el proceso de trabajo para la producción de bienes de uso y consumo, o para la prestación de un servicio

- Método. Quién hace qué, cómo lo hace y cuando lo hace.

d. Procedimiento, instrucción de trabajo.

Es la manera como los seres humanos se organizan para trabajar y la forma como se han dividido las tareas o puestos de trabajo.

Se refiere a la duración de la jornada de trabajo (tiempo de trabajo), ritmo al que se produce el trabajo (cantidad e intensidad de trabajo), incentivos para la producción, complejidad, creatividad, peligrosidad de la tarea (tipo de actividad), supervisión de los trabajadores (vigilancia del trabajo), o en función de la calidad de trabajo

e. Sistema de control

- Formado por los indicadores, sus objetivos y los cuadros de mando resultantes para la toma de decisiones.
- Es fundamental para evaluar la marcha del proceso, corregir deficiencias y mejorar continuamente.

4.2.3. Metodología sugerida para la implementación de procesos¹¹

Según Guarneros Rico, la norma ISO 9000:2008 propone cinco (5) pasos para implementar en toda organización el enfoque orientado a procesos:

Primer paso. Identificación de los procesos de la organización

- Definir el propósito de la organización
- Definir las políticas y objetivos de la organización
- Determinar los procesos en la organización
- Establecer la secuencia de los procesos
- Definir los dueños de los procesos
- Definir la documentación del proceso

Segundo paso. Planificación de los procesos

- Definir las actividades dentro del proceso
- Definir los requisitos de seguimiento y medición
- Definir los recursos necesarios para la operación de cada proceso
- Verificar el proceso respecto a sus objetivos planificados (que sean coherentes con la organización)

¹¹ GUARNEROS RICO, José R. (2013); *Enfoque Basado en Procesos para la Gestión Empresarial*; disponible en suite101.net/.../enfoque-basado-en-procesos-para-la-gestión-empresarial-...; consultado el 03.10.14

Tercer paso. Implementación y medición de los procesos

- Comunicación al personal
- Formación y capacitación del personal
- Gestión del cambio en la organización
- Revisión y participación de la dirección

Cuarto paso. Análisis del proceso

- Recopilación de información de cada proceso
- Medición del desempeño de los procesos
- Identificación de oportunidades de mejora
- Informes del desempeño a la dirección

Quinto paso. Acción correctiva y mejora del proceso

- Identificación de causas raíz
- Aplicación de acciones correctivas y preventivas
- Diseño e implementación de mejoras

Es importante señalar que la metodología que propone Guarneros Rico, es una sugerencia que sirve como guía general; la misma que puede ser contemplada y adaptada a las necesidades específicas de cada empresa u organización.

4.3. GESTIÓN

De manera general, se entiende por gestión al conjunto de trámites a realizar para resolver un asunto. Hace referencia a un conjunto de acciones para lograr un fin. Es decir, es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (conjunto de actividades), que incluye:

- La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.
- La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones).
- La rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.

4.3.1. Gestión empresarial¹²

La gestión empresarial abarca todas las acciones (enmarcadas dentro de reglas y procedimientos operativos previamente establecidos) que están destinadas a lograr objetivos concretos de la empresa en un tiempo determinado.

Es importante tener en cuenta, en este concepto, que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio; por lo que, de manera permanente, se debe mantener un cierto nivel de competencia con las otras empresas que se dedican a fabricar y elaborar los mismos productos o servicios que la nuestra.

El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para lograr persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender. En suma, la gestión empresarial es aquella actividad mediante la cual, a través de personas y equipos de trabajo especializado (colaboradores) y de acciones, se busca mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.

Por lo tanto, se podría decir que la gestión de una empresa consiste en asumir la responsabilidad de conducir la empresa (dentro de un marco de

¹² Concepto de Gestión Empresarial; disponible en www.gestionyadministracion.com; consultado el 06.10.14

reglas, procedimientos, aspectos legales y éticos) hacia objetivos concretos y en tiempos específicos, planificando las actividades que se consideren necesarias, organizando los recursos disponibles, dirigiendo a las personas y controlando que lo planificado se vaya cumpliendo o adaptando a las realidades del mercado.

4.3.2. Funciones de la Gestión Empresarial¹³

El concepto de gestión aplicado a la administración de empresas, obliga a que la misma cumpla, sí o sí, con cuatro funciones primordiales para lograr una gestión eficiente que produzca buenos resultados:

4.3.2.1. Planeación Empresarial

Debido a las condiciones cambiantes de los factores externos de toda empresa, que influyen en ésta y condicionan su actividad (entorno empresarial); éstas no funcionan de manera improvisada, sino que requieren de un proceso de planeación.

La estrategia empresarial es una actividad racional que implica analizar el ambiente donde opera la empresa, identificando tanto las oportunidades y amenazas del ámbito externo, como las fortalezas y debilidades del ámbito interno, estableciendo su capacidad real o potencial para anticiparse a las necesidades del mercado o competir en condiciones de riesgo con las empresas rivales. Es decir, la estrategia busca combinar las oportunidades ambientales con la capacidad empresarial para lograr un equilibrio óptimo entre lo que la empresa quiere y lo que realmente puede hacer.

¹³ CHIAVENATO, Idalberto (2001); *Administración: Teoría, Proceso y Práctica*; Tercera Edición; Editorial McGraw-Hill INTERAMERICANA S.A.; Bogotá – Colombia; Pág. 144.

Planeación, según Prado,¹⁴ “consiste en decidir anticipadamente lo que se ha de hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quien ha de hacerlo, a través de un análisis de la información relevante del pasado y el presente, y una ponderación de probables eventos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción (plan) que posibilite a la organización lograr sus objetivos establecidos”.

Tipos de planes:¹⁵

A. Planeación Estratégica

Es el proceso donde se fijan los principales objetivos de una organización, las políticas y estrategias que regirán la adquisición, uso y disposición de los recursos para lograr dichos objetivos.

Características:

- Son planes de largo plazo, se fijan para un periodo de 3 años a más.
- Está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales.
- Son de carácter amplio y alcanzan a toda la organización; abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa.

La planeación estratégica se define en el nivel institucional de una empresa, pero exige la participación conjunta de los demás niveles empresariales: nivel intermedio (mediante planes tácticos) y nivel operacional (mediante planes operacionales).

¹⁴ PRADO, Leonell (2004); *Administración de Negocios*; Tercera Edición; Ediciones LATE; Lima-Perú; pág. 95

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto (2001); Ob. Cit.; pág. 147-199

B. Planeación táctica

Es la función administrativa que determina con anticipación qué se debe hacer y cuáles son los objetivos se deben alcanzar. Busca proporcionar las condiciones racionales para que la empresa, sus departamentos o divisiones se organicen a partir de ciertas hipótesis respecto de la realidad actual y futura.

Características:

- Se decide y desarrolla en el nivel intermedio de la empresa.
- Son planes para un periodo de uno a tres años (mediano plazo).
- Las decisiones implicadas en la planeación táctica abarcan partes de la empresa, es decir, su amplitud es departamental.
- Es un proceso permanente y continuo realizado en la empresa y no termina en el simple montaje de un plan de acción.
- Se orienta hacia el futuro y está estrechamente ligada a la previsión.
- Se preocupa por la racionalidad en la toma de decisiones
- Selecciona determinado curso de acción entre varias alternativas, teniendo en cuenta sus consecuencias futuras y las posibilidades de realización.
- Es una técnica de asignación de recursos estudiada y decidida con anticipación.
- Es una técnica cíclica que permite mediciones y evaluaciones a medida que se ejecuta.
- Es una técnica de coordinación. Permite la coordinación de varias actividades para conseguir con eficacia los objetivos deseados.

C. Planeación Operacional

Se preocupa básicamente por el “qué hacer” y por el “cómo hacer”. Se refiere, de manera específica, a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Al estar fundada en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta hacia resultados satisfactorios.

Los planes operacionales se clasifican en:

- a. Planes relacionados con métodos, llamados procedimientos.
- b. Planes relacionados con dinero, denominados presupuestos.
- c. Planes relacionados con tiempo, denominados programas.
- d. Planes relacionados con el comportamiento, denominados reglamentos.

Lo importante es destacar que cada plan puede constar de muchos sub planes, cuyo grado de detalle varía.

Cuadro N° 5. Tipos de Planes

TIPOS DE PLANES	NIVEL DE LA EMPRESA DONDE SE DESARROLLA	CONTENIDO	TIEMPO	ALCANCE
Estratégica	Institucional	Genérico y sistémico	Largo plazo	Enfoca la empresa como totalidad
Táctica	Intermedio	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Enfoca cada unidad de la empresa o cada conjunto de recursos por separado
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	Corto plazo	Enfoca cada tarea u operación por separado.

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto (2001); Ob.Cit.; Pág. 146

4.3.2.2. Organización Empresarial

A. Definición

Organización empresarial, según G. Terry, referido por Prado,¹⁶ “es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una determinada autoridad y responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.

El propósito de la organización es: “considerar las actividades que se estiman necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa y la asignación a cada grupo de actividades de un ejecutivo, con la autoridad y responsabilidad necesaria para administrar dichas actividades”. Es decir, La organización sirve para agrupar personas y estructurar todos los recursos organizacionales, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

La organización debe estar proyectada para clarificar y crear un medio ambiente agradable y sostenido de tal manera que cada persona sepa que es lo que va a hacer, para eliminar los obstáculos y problemas causados por la confusión e incertidumbre en la asignación y/o ejecución de actividades. Así mismo debe proporcionar un sistema de comunicación que refleje y apoye la toma de decisiones gerenciales para alcanzar los objetivos empresariales.

B. Elementos de la Estructura Organizativa¹⁷

La estructura organizativa de la empresa, entendida como un conjunto de unidades o elementos entre los que se transmite

¹⁶ PRADO, Leonell (2004); Ob. Cit.; pág. 137

¹⁷ UDIMA. Universidad a Distancia de Madrid; Concepto y elementos de la Estructura Organizativa de la Empresa; disponible en http://www.adeudima.com/?page_id=126; consultado el 15 de diciembre 2014.

información de manera permanente, “red de comunicación”; implica una concepción que integra tres aspectos estructurales:

- Una estructura funcional, o conjunto de actividades o tareas diferenciadas y ordenadas para lograr los objetivos de la empresa.
- Una estructura de autoridad, que ordena un conjunto de niveles jerárquicos y permite actuar a las personas bajo unos criterios de responsabilidad y de control de sus tareas.
- Una estructura de decisión, por la que cada miembro, según su función y autoridad reconocida, y gracias a la información recibida puede adoptar las decisiones más adecuadas.

De otra parte, la estructura de la organización se compone de diferentes elementos, los cuales pueden ser estudiados según su posición y función, atendiendo a los tres criterios siguientes:

a. Componentes principales o partes básicas que agrupan funciones, decisiones y tareas específicas.

Con referencia a este primer criterio, la empresa como organización se compone de cinco partes principales:

- **Alta dirección.** Elemento que representa el papel de la dirección general de la empresa o la función del empresario.
- **Dirección intermedia.** Representa el papel de los mandos intermedios o de los ejecutivos o directivos de la línea jerárquica de la empresa.
- **Base operativa.** Elemento que recoge los centros operativos de la empresa y el conjunto de personas

(técnicos y trabajadores), directamente relacionados con la producción y venta de los bienes y servicios.

- **Tecno estructura.** Elemento que representa el papel de los analistas, especialistas o expertos en las distintas funciones de la dirección y de la explotación.
- **Estructura de apoyo.** Elemento que integra el papel de los centros y de los expertos que apoyan logísticamente y asesoran el desarrollo de las actividades básicas y funciones directivas de la empresa.

b. Unidades organizativas o centros que desarrollan actividades diferenciadas.

En este segundo criterio y en consonancia con las partes principales que hemos indicado anteriormente, la estructura se compone de centros o unidades organizativas, las cuales se diferencian, según los papeles que desempeñan:

- **Unidades directivas jerárquicas.** Centros con autoridad y responsabilidad sobre los flujos de trabajo, que integran la Alta Dirección y la Dirección Intermedia.
- **Unidades de gestión funcional.** Centros especializados en alguna función empresarial (directiva o técnica) que apoyan a los flujos de trabajo. Integran la tecno estructura.
- **Unidades de apoyo.** Centros con funciones de apoyo logístico (mantenimiento, conservación y suministro) y de asesoramiento para que los flujos de trabajo y los papeles de las otras unidades se desarrollen eficientemente. Integran la Estructura de Apoyo.
- **Unidades operativas.** Centros de actividad económica de la empresa o en donde se desarrollan las tareas o los

flujos de trabajo (plantas, almacenes, puntos de venta, oficinas, etc.). Integran la Base Operativa.

c. Relaciones formales e informales, que conectan o comunican, según la naturaleza de sus papeles, a las personas y grupos que integran la organización.

Estas relaciones pueden ser formales, las que establece la estructura formal o que han sido previamente definidas y comunicadas a todos los miembros de la organización; informales, que se ocasionan como consecuencia de las comunicaciones interpersonales y las formas de coordinación en las tareas y en los centros de actividad, las cuales pueden llegar a sustituir a las relaciones formales, dada su fuerza y consolidación; implicando un necesario rediseño organizativo.

Las relaciones, también pueden ser de naturaleza individual, una persona respecto a otra, o grupal, es decir, entre los miembros de un grupo o entre una persona y un grupo.

Finalmente, las relaciones organizativas formales, pueden clasificarse en:

- **Lineales o de jerarquía.** Relaciones de autoridad entre jefe y subordinado, que van configurando los distintos niveles jerárquicos de la organización.
- **Funcionales o de staff directivo.** Relaciones funcionales entre especialistas y la línea jerárquica. No tienen autoridad directa sobre los flujos de trabajo, aunque sí son responsables y controlan los objetivos de su función.
- **De apoyo y de staff asesor.** Relaciones de apoyo y de asesoramiento sobre la línea jerárquica, con el fin de

facilitar el buen desempeño o equilibrio de los flujos de trabajo.

Así como los staff directivos son especialistas, básicos para los objetivos de la empresa, por lo que suelen estar en plantilla (expertos en marketing, planificación, contabilidad, informática, personal, etc.), los staff de apoyo y asesores, por su carácter complementario y periférico, pueden ser profesionales con ejercicio libre de su actividad, por lo que no están incorporados a la plantilla (por ejemplo, asesores legales y económicos, de los servicios de relaciones públicas, sociales, de mantenimiento o de restauración, etc.).

C. La Departamentación como Base de la Organización

Es importante tener en cuenta que cuando una empresa es pequeña (constituida por pocas personas), no es necesaria una organización formal para agrupar las actividades; por lo tanto, no requieren diferenciación ni especialización para diferenciar el trabajo de una persona o una unidad de producción. Por el contrario, a medida que las organizaciones crecen y diversifican las actividades, se ven obligadas a dividir las principales tareas organizacionales para transformarlas en responsabilidades departamentales.

En ese sentido, Chiavenato,¹⁸ señala que “la departamentación, es consecuencia de la diferenciación de actividades en la empresa. A medida que ocurre la especialización en el trabajo y que aparecen funciones especializadas, la empresa necesita coordinar estas diversas actividades agrupándolas en unidades mayores. La departamentación, característica típica de las

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto (2001); Ob. Cit.; pág. 236-237

grandes empresas, se relaciona con el tamaño de la empresa y la naturaleza de las operaciones”.

El fundamento de la departamentación, según Mestres Soler,¹⁹ es:

- **La limitación del número de subordinados que pueden ser dirigidos con eficacia.**

Se basa en el estudio del ámbito de supervisión; es decir, el número de subordinados que una persona puede tener inmediatamente bajo su dirección y control; conocido como el principio de la amplitud de control.

- **La economía que se obtiene con la división y especialización del trabajo.**

La división del trabajo es la forma de producción en la cual las diversas fases de un proceso productivo se separan en tareas específicas, lo que permite el desarrollo de la especialización del trabajo y con ello el aumento de la producción y la productividad.

Es decir, mediante la especialización, el trabajador aprende a dominar por completo una parte del proceso productivo; cuando el trabajador se centra en tareas concretas y limitadas, puede alcanzar eficiencia, precisión y destreza en su desempeño.

Uno de los criterios empleados para dividir el trabajo es la agrupación por funciones, más conocida como departamentación funcional; consiste en agrupar tareas o actividades de acuerdo a las funciones de una empresa.

¹⁹ MESTRES SOLER, Juan R (2000); *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*; Segunda Edición; Ediciones Gestión 2000 S.A.; Barcelona – España; pág. 25-27.

Hacemos notar que mediante la departamentación funcional las organizaciones pueden obtener la eficiencia. Es lógico suponer que las unidades de producción compuestas por especialistas en un campo particular, sean unidades muy eficientes. Un trabajador suele ser más eficiente cuando trabaja con otros individuos con antecedentes e intereses similares, ya que puede compartir conocimientos, experiencias y habilidades para llevar a cabo el trabajo.

Algunas de las ventajas de la departamentación funcional son:

a. Mejor explotación económica de la organización.

Dividir y ordenar las actividades de la empresa, facilita la especialización de sus trabajadores.

b. Excelente Coordinación Intradepartamental

La estructura funcional facilita el trabajo en cada departamento, pues las personas comparten los mismos conocimientos técnicos relacionados con el trabajo.

c. Especialidad Técnica

Cada unidad de producción está constituida por personas que hablan el mismo lenguaje y comparten la misma especialidad lo que puede constituir una fuente de ventaja competitiva.

d. Bajos Costos Administrativos

Los costos operacionales son más bajos que en cualquier alternativa estructural porque las personas trabajan en el mismo tipo de tarea y la carga de trabajo puede ser equilibrada en función de la demanda del mercado.

Las desventajas de la departamentación funcional son:

a. Tendencia a la competencia entre los especialistas

Como los diversos cargos son especialistas en determinadas actividades, tienden a imponer su punto de vista y su enfoque a la organización en los problemas que surgen. Esto conduce a la pérdida de la visión de conjunto de la organización.

b. Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización

La competencia y la pérdida de la visión de conjunto de la organización, puede llevar a divergencias y a multiplicidad de objetivos que pueden ser opuestos.

D. Organización de la empresa hotelera²⁰

Organización, según Agustín Reyes Ponce, citado por Leonel Prado, es “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

Igualmente, Wigth Bakko, citado por Leonel Prado, define la organización como: “Un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas, que utilizan, transforman y unifican un conjunto específico de recursos humanos, materiales o insumos de capital, en la resolución total de un problema específico, que está comprometido con la satisfacción de necesidades y deseos humanos”.

²⁰ PRADO APAZA, Leonel (2000); *Administración de Negocios*; Primera Edición; Editorial Late. Lima-Perú; pág. 137.

Por otro lado, Mestres Soler,²¹ señala que: “La organización de un Hotel es el mecanismo eficaz que combina el trabajo de los individuos con las facultades necesarias para su ejecución de manera que se logre la mejor utilización del esfuerzo disponible”.

Con base en las definiciones anteriores, podemos decir que la organización de un hotel será la sistematización de las funciones necesarias para brindar un servicio de alojamiento de calidad, así como la asignación de personas, con la autoridad y responsabilidad necesarias para el cumplimiento de dichas funciones.

E. Importancia de la Organización²²

“Toda organización es importante por las siguientes razones:

- Por ser un medio para la realización de un trabajo eficiente y el logro de los objetivos del hotel.
- Por ser la función final del trabajo del laboratorio, permitiendo llevar a cabo hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado según a como debe ser un hotel y los objetivos que este pretende alcanzar.
- Por constituir el punto de enlace entre los aspectos técnicos (planear y organizar) y prácticos (dirigir y controlar), es decir entre “lo que debe ser y lo que es”.

F. Propósito de la organización²³

Toda organización, tiene como propósito fundamental:

²¹ MESTRES SOLER, Juan (2000); Ob. Cit.; pág. 25

²² PRADO APAZA, Leonel (2000); Ob. Cit. 138

²³ PRADO APAZA, Leonel (2000); Ob. Cit. 138

- **Tener en cuenta las actividades necesarias**

Mediante la organización se debe considerar las actividades que se estiman necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.

- **Asignación de responsabilidades**

Asignar a cada grupo de actividades un ejecutivo o jefe intermedio con la autoridad y responsabilidades necesarias para administrar adecuadamente dichas actividades.

- **Planificación del ambiente laboral**

La organización debe estar proyectada para esclarecer y crear un ambiente laboral agradable; con lo cual, cada persona sabrá que es lo que debe hacer, eliminando así obstáculos y problemas causados por la confusión e incertidumbre en la asignación o ejecución de las actividades.

- **Comunicación**

Mediante la estructura organizativa, se debe proporcionar un sistema de comunicación, que refleje y apoye la toma de decisiones gerenciales para alcanzar los objetivos empresariales.

Entonces, al establecer la organización se debe tener en cuenta que ésta sea dinámica y consecuentemente ha de adaptarse a las necesidades de la empresa en cada momento y por lo mismo deberá permitir nuevas reorganizaciones, estableciendo la diferencia entre las distintas clases de deberes realizados por cada uno de los cargos de la empresa hotelera.

4.3.2.3. Dirección

La función de dirección se relaciona directamente con la manera como deben alcanzarse los objetivos mediante la actividad de las personas que conforman la organización. Es decir, la función administrativa se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, requieren complementarse con la orientación dada a las personas mediante la comunicación y la habilidad de liderazgo y motivación.

Como señala Prado,²⁴ la dirección “es la función administrativa que permite la realización efectiva de todo lo que se hizo en la función de planeación, por medio de la autoridad del administrador o gerente, la cual es ejercida sobre la base de la toma de decisiones, ya sean realizadas directamente o delegando dicha autoridad a otros trabajadores, pero vigilando simultáneamente que se cumplan todas las ordenes emitidas”.

La Dirección Empresarial²⁵ es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la mayor eficiencia posible, con la finalidad de alcanzar los objetivos previamente establecidos.

La dirección, dependiendo del tamaño de la empresa, puede ser ejercida por una sola persona o por varias personas, distribuidas en diferentes niveles.

- **Alta dirección**

Corresponde a los altos cargos de la empresa tales como: Presidente y Director General de la empresa. Son los

²⁴ PRADO, Leonell (2004); Ob. Cit.; pág. 137

²⁵ Dirección Empresarial: Tiempos Modernos; disponible en www.tiemposmodernos.eu/direccion-empresarial-ret/; consultado el 23.09.14

encargados de elaborar los planes a largo plazo (planes estratégicos).

- **Dirección intermedia**

Constituida por ejecutivos de la organización: directores de fábrica o jefes de departamento. Se encargan de cuestiones específicas para llevar a cabo los planes generales. Asumen principalmente funciones organizativas

- **Dirección operativa**

Constituida por supervisores o jefes de área. Se encargan de asignar las distintas tareas y de supervisar a los trabajadores en el proceso productivo, evaluando los resultados diariamente.

La misión de la dirección, según Prado,²⁶ es “lograr que los subordinados coordinen e integren sus esfuerzos en busca de hacer realidad los objetivos de la empresa. Para lograr alcanzar dichos objetivos, los subordinados deben poseer la orientación necesaria a través de una comunicación efectiva, que les permita estar motivados, y a su vez contar con un buen líder para realizar un trabajo eficiente y en beneficio de la empresa”.

4.3.2.4. Control

Es la función administrativa que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita; en consecuencia, se trata de un proceso esencialmente regulador.

El control organizacional sirve para:

²⁶ PRADO, Leonell (2004); Ob. Cit.; pág. 165

- Establecer estándares de desempeño, mediante inspecciones, supervisión, procedimientos escritos o programas de producción.
- Establecer patrones de calidad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa, mediante entrenamiento del personal, inspección, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos.
- Proteger los bienes de la organización frente a posibles abusos, desperdicios o robos, mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoría y división de responsabilidades.
- Limitar la autoridad ejercida por las diversas posiciones o niveles organizacionales, mediante la descripción de cargos, directrices y políticas, normas y reglamentos y sistemas de auditoría.
- Evaluar y dirigir el desempeño de las personas por medio de sistemas de evaluación del desempeño del personal, supervisión directa, vigilancia y registros.
- Establecer medios preventivos para garantizar el alcance de los objetivos de la empresa.

Los controles pueden estar situados en el nivel institucional, en el nivel intermedio o en el nivel operacional, o incluso diseminados en todos ellos, según las características de la empresa.

4.4. EMPRESA HOTELERA

Empresa²⁷ “es toda organización constituida por personas (naturales o jurídicas), que se dedican a cualquier actividad lucrativa (extracción, producción industrial, servicios, comercial, etc.) con el fin de producir bienes o servicios dirigidos a satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores a cambio de un beneficio económico”.

4.4.1. Definición de empresa hotelera

Se han establecido diversas definiciones de empresa hotelera, de diferentes autores, entre las que podemos citar:

Francisco De La Torre,²⁸ señala que la empresa hotelera es “una Institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento, la cual opera con la finalidad de obtener utilidades”

Luis Di Muro,²⁹ lo denomina como “Aquel establecimiento de carácter público, destinado a dar una serie de servicios tales como: alojamiento, alimentos y bebidas, entretenimiento y demás servicios complementarios; y que persiguen objetivos como son: ser una fuente de ingresos, empleos y brindar un servicio a la colectividad”.

Por su parte, el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje³⁰ del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR establece las siguientes definiciones relacionadas con la empresa hotelera:

²⁷ PRADO, Leonel (2004); Ob. Cit.; pág. 39

²⁸ DE LA TORRE, Francisco (2011); *Administración Hotelera 1: División Cuartos*; Editorial Trillas; México; pág.23.

²⁹ DI MURO PEREZ, Luis (1999); *Manual Práctico de Recepción Hotelera*; Primera Edición; Editorial Trillas S.A.; Distrito Federal – México; pág. 18

³⁰ MINCETUR (2004); *Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR: Reglamento de Establecimientos de Hospedaje*; disponible en www.mincetur.gob.pe; consultado el 02 de febrero 2013, 10:40 horas.

- **Establecimiento de Hospedaje:**

“Lugar destinado a prestar habitualmente servicio de alojamiento no permanente, para que sus huéspedes pernocten en el local, con la posibilidad de incluir otros servicios complementarios a condición del pago de una contraprestación previamente establecida en las tarifas del establecimiento”.

- **Hotel**

“Establecimiento de hospedaje que cuenta con no menos de 20 habitaciones y que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea”.

En tal sentido, podemos definir a la empresa hotelera como aquellos establecimientos de carácter público, que se dedican a brindar de manera exclusiva y profesional, servicios de alojamiento no permanente, incluyendo adicionalmente otros servicios complementarios a cambio de una contraprestación previamente convenida.

4.4.2. Características de la empresa Hotelera³¹

Los establecimientos hoteleros tienen características propias que la hacen diferente de otras empresas entre las que podemos destacar:

- Pertener al sector servicios
Por que presta un determinado servicio, que satisface necesidades, siendo la interacción entre cliente y proveedor.
- Provoca un encuentro inmediato entre el productor y el consumidor

³¹ METRES SOLER, Juan (2000); *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*; Segunda Edición; Editorial Gestión 2000; Barcelona – España; pág. 4

El servicio es ofrecido directamente sin la participación de intermediarios. En el instante que ingresa un cliente al hotel, se establece una relación personalizada entre el prestador de servicio y el huésped.

- Necesita de innovaciones rápidas y permanentes relacionadas con las necesidades y preferencias de los clientes.

La empresa Hotelera, como cualquier otra empresa, se encuentra en constante competencia por lo que debe contar con infraestructura, servicios y tecnología necesaria para satisfacer las necesidades de cliente cada vez más exigente y de gusto diverso.

- Es muy sensible, la impacta directamente la influencia derivada de la situación económica, política y social.

Esta se refleja en una disminución sustantiva de la afluencia de clientes provocando pérdidas significativas y haciéndola poco rentable.

- Es una industria de producción limitada por la capacidad instalada.

La empresa hotelera cuenta con un nivel limitado de producción. No puede sobrepasar el máximo de su capacidad instalada.

- El producto hotelero tiene carácter “consumible”; es decir, que no es almacenable.

El producto hotelero, por su naturaleza no puede ser almacenado en un stock de reserva, destinada a un consumo posterior”.

4.4.3. Clase y Categoría de los Establecimientos de Hospedaje³²

Los establecimientos de hospedaje a nivel nacional están sujetos al Reglamento de Establecimientos de hospedaje, aprobado mediante el Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR.

³² MINCETUR (2004); *D.S.029-2004-MINCETUR.Reglamento de Establecimiento de Hospedaje*; Diario El Peruano; Lima – Perú; 281121

Definiciones Incluidas en el Reglamento

Los siguientes conceptos están incluidos en el artículo 3° del Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, D.S.029-2004-MINCETUR.

A. Clase

Identificación del establecimiento de hospedaje de acuerdo a la clasificación establecida en el reglamento.

- Hotel
- Apart Hotel
- Hostales
- Resorts
- Ecolodge
- Albergues

B. Categoría

Rango en estrellas, a fin de diferenciar dentro de cada clase de establecimiento de hospedaje, las condiciones de funcionamiento y servicio que estos deben ofrecer. Solo se categorizan los establecimientos de hospedaje de la clase Hotel, Apart – Hotel, Resort y Hostal.

C. Categorización de los Hoteles

Los hoteles cumpliendo con los requisitos mínimos que señalan el Reglamento de Establecimientos de hospedaje, obtienen la categoría de:

- Hotel Cinco Estrellas

- Hotel Cuatro Estrellas
- Hotel Tres Estrellas
- Hotel Dos Estrellas
- Hotel Una Estrellas

D. Habitación

Estarán compuestas, como mínimo de dormitorio, vestíbulo o corredor de acceso, cama, mobiliario, closet, decoración, cuarto de baño, dotado de bañera, ducha, lavado, bidé e inodoro.

4.4.4. Requisitos mínimos de los hoteles cuatro estrellas³³

Los requisitos mínimos exigidos por el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, aprobado mediante el Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR, para el funcionamiento de los hoteles cuatro estrellas, son:

Cuadro N° 6: Requisitos mínimos de los hoteles cuatro estrellas

REQUISITOS MINIMOS	Hotel 4 estrellas
Infraestructura	
Nº de Habitaciones	30
Nº de Ingresos de uso exclusivo de los Huéspedes (separado de servicios)	1
Salones (m2. por Nº total de habitaciones) El área techada en conjunto, no debe ser menor a	2.5 m ²
Bar independiente	obligatorio
Comedor - Cafetería (m2. por Nº total de habitaciones) Deben estar techados y en conjunto no ser menores a:	1.25 m ²

³³ MINCETUR (2004); D.S. N° 029-200 –MINCETUR; Ob. Cit. 281127

Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa) m ² mínimo:	1.5 x 0.7 closet
Simples (m ²)	12 m ²
Dobles (m ²)	16 m ²
Suites (m ² mínimo, si la sala está INTEGRADA al dormitorio)	26 m ²
Suites (m ² mínimo, si la sala está SEPARADA del dormitorio)	28 m ²
Simples (m ²)	12 m ²
Dobles (m ²)	16 m ²
Suites (m ² mínimo, si la sala está INTEGRADA al dormitorio)	26 m ²
Suites (m ² mínimo, si la sala está SEPARADA del dormitorio)	28 m ²
Cantidad de baños por habitación	1 privado - con tina
Tipo de baño (1)	4.5 m ²
Área mínima m ²	
Todas las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada	altura 2.10 m.
Habitaciones (servicios y equipos)	
Aire acondicionado Frio. (3)	Obligatorio
Calefacción. (3)	Obligatorio
Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activado por el huésped)	Obligatorio en ducha y lavatorio
Alarma, detector y extintor de incendios.	Obligatorio
Tensión 110 y 220 v.	Obligatorio
Frigo bar.	Obligatorio
Televisión a color.	Obligatorio
Teléfono con comunicación nacional e internacional (en el dormitorio y en el baño)	Obligatorio
Servicios Generales	
Servicio de ascensores de uso público (excluyendo sótano).	Obligatorio a partir de 4 plantas
Atención a habitaciones (24 horas).	Obligatorio
Ascensores de servicios distintos a los de uso público (con parada en todos los pisos y excluyendo el sótano)	Obligatorio a partir de 4 plantas
Cambio regular de sábanas como mínimo.	Diario (5)
Cambio regular de toallas como mínimo.	Diario (5)
Alimentación eléctrica de emergencia para los	Obligatorio

ascensores.	
Custodia de valores. (individual o en caja fuerte común)	Obligatorio
Estacionamiento privado y cerrado (porcentaje por el N° de habitaciones)	25 %
Estacionamiento frontal para vehículos en tránsito.	Obligatorio
Generación de energía eléctrica para emergencia.	Obligatorio
Guardarropa – custodia de equipaje.	Obligatorio
Limpieza diaria del hotel y habitaciones.	Obligatorio
Oficio por piso (con teléfono o similar).	Obligatorio
Personal calificado. (1)	Obligatorio
Personal uniformado (las 24 horas).	Obligatorio
Recepción y consejería. (1)	Obligatorio - Separados
Sauna, baños turcos o hidromasajes.	-
Servicio de despacho de correspondencia.	Obligatorio
Servicio de Facsímil.	Obligatorio
Servicio de lavado y planchado. (4)	Obligatorio
Servicio de llamadas, mensajes internos y contratación de taxis.	Obligatorio
Servicio de peluquería y salón de belleza. (4)	Obligatorio
Servicios higiénicos públicos.	Obligatorio (diferenciados por sexo)
Teléfono de uso público.	Obligatorio
Servicio de atención de primeros auxilios.	Obligatorio
Ambiente para comercio de artículos y souvenirs	Obligatorio
Cocina (porcentaje del comedor).	50 %
Zona de mantenimiento	Obligatorio

Los bienes muebles, acabados, espacios comunes, equipos mecánicos y la calidad de los servicios del hotel deben guardar relación con su categoría.

Las condiciones relativas a: Ventilación, zonas de seguridad, escaleras, salidas de emergencia, etc., se cumplirán conforme a las disposiciones municipales y del Instituto Nacional de Defensa Civil según corresponda.

Los Establecimientos de 5 Estrellas deben tener un mínimo de suites correspondiente al 5 % de sus habitaciones.

No se podrá dejar de brindar a los huéspedes los servicios de recepción, comedor y cafetería, si estas áreas se utilizan para eventos como congresos, reuniones, u otros similares.

El área mínima corresponde al área útil y no incluye el área que ocupan los muros.

- (1) Definiciones contenidas en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje.
- (2) En el caso de Hoteles de una y dos estrellas el revestimiento de las paredes que no corresponda al área de ducha será de 1.20
- (3) Se tomará en cuenta la temperatura promedio de la zona.
- (4) Este servicio puede ser brindado mediante convenio con terceros
- (5) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios medioambientales u otros.

4.4.5. Organización de la Empresa Hotelera³⁴

Las empresas hoteleras, atendiendo al criterio de división de funciones en base a la departamentación funcional, en su organización, considera: la dirección estratégica, los departamentos de control operacional y departamentos de control administrativo.

A. Dirección estratégica³⁵

Integrada por la alta dirección de la empresa. La función del director es la de dirigir cada una de las actividades de la empresa.

Para ello, cuenta con la colaboración de otras personas a las cuales delega distintas funciones a realizar dentro de la misma, al tiempo que se hace responsable de los resultados que se obtengan.

Entre las tareas básicas del director, podemos enumerar:

- Conocimiento del mercado turístico y su aplicación para un mejor rendimiento de su empresa.
- Elección del personal cualificado y conducción del mismo.
- Delegación de funciones a las personas capacitadas para realizarlas.

³⁴ DORADO, José Antonio. *Organización y Control de Empresas de Hostelería y Turismo*; Editorial ... pág. 94

³⁵ FERNANDEZ GARCIA, David (1994); *Escuela Daly de Hostelería y Turismo: Dirección y Recepción*; Ediciones Daly S.L.; Barcelona-España; pág. 19-22

- Planificación del trabajo y elección de los procedimientos a seguir para obtener mejores resultados.
- Control de todos y cada uno de los departamentos en que se divide la empresa.
- Motivación del personal a su cargo para obtener del mismo el mayor y más correcto rendimiento.
- Aportación de nuevas ideas y soluciones.
- Fijación de objetivos tendientes a la mejora y ampliación de los servicios brindados por la empresa.

B. Departamentos de Control Operacional

Está constituido por aquellos departamentos encargados de la realización de procesos operativos en la prestación de servicios (elaboración de productos y/o servicios) destinados a la atención de los huéspedes y clientes del hotel.

Los principales departamentos de control operacional son:

- **Departamento de Recepción, Comunicación y Conserjería.**

El Departamento de Recepción se encarga de ofrecer los servicios relacionados con la llegada y salida de los clientes, además de controlar, coordinar, gestionar y brindar diferentes servicios durante la permanencia de los huéspedes dentro de la instalación.

De cara a la clientela, es el primer departamento con el que el cliente tiene relación, bien sea de una forma personal a su llegada, bien a través de cualquier medio de comunicación (teléfono, fax, internet, etc.), si hace reserva antes de su llegada; razón por la cual, es considerado “la tarjeta de presentación del hotel”.

- **Departamento de Pisos.**

El Departamento de Pisos de un hotel se encarga de mantener en óptimas condiciones y siguiendo los estándares de calidad propios de la empresa, las distintas habitaciones y áreas de servicios de un hotel.

El Departamento de Pisos se encuentra a cargo del Ama de Llaves o Gobernanta, trabajadora que por delegación de la Dirección está al frente de este departamento, así como del buen uso y economía de las ropas del hotel, supervisa los trabajos de lavandería, en los establecimientos donde exista.

La importancia de este departamento radica en que es el encargado de preparar el principal producto hotelero: las habitaciones de los clientes; razón por la cual, el buen desempeño contribuye a la buena imagen del establecimiento.

- **Departamento de Alimentos y Bebidas.**³⁶

El departamento de Alimentos y Bebidas es uno de los más importantes dentro de un hotel, ya que de allí es donde se genera aproximadamente el 50% de todas las ganancias. Se constituye en el área clave en la prestación de los servicios adicionales de un hotel: convenciones, eventos, conferencias, ferias y muchas otras actividades dentro de las instalaciones del hotel. Es ahí que a diario se organizan y coordinan las operaciones del restaurante, cocina, catering, comida en las habitaciones, banquetes y buffet.

El objetivo principal de este departamento es el de ofrecer un buen servicio y producto a los comensales a fin de satisfacer sus necesidades y darle una buena imagen al hotel para el cual trabajan.

³⁶ FARFÁN S., Axel (1999); Administración de Hoteles; Universidad Católica de Santa María – Escuela de Posgrado; Sin Editar; Pág. 172-187

Este departamento lo integran las siguientes áreas o secciones:

El restaurante, es el área donde se expenden comidas y bebidas. Existen diferentes tipos de restaurantes en los hoteles: restaurante gourmet, ofrece platillos que atraen a personas aficionadas a comer manjares delicados; restaurante de especialidad, ofrece una variedad o estilo de comida limitada; restaurante tipo familiar, ofrece alimentos sencillos con un servicio estándar y precios moderados; restaurante conveniente, caracterizado por su servicio rápido, con un servicio estándar y precios económicos.

La cocina, es el lugar donde se prepara la comida; el tamaño, arreglo y el equipo de la cocina, dependerá de la clase de alimentos que sirva y el número de comidas que el restaurante maneje.

El bar, es el ambiente de recreación espiritual dedicado al expendio y servicio de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, con fines comerciales. En algunos hoteles el bar ofrece también servicio de alimentos, solo que éstos son más simples que los que se sirven en el restaurante.

C. Departamentos de Control Administrativo

Se encargan de toda la parte administrativa del hotel y sirven de apoyo a los departamentos de control operacional. Lo incluyen:

- **Departamento de Contabilidad.**

La contabilidad es un elemento básico y vital en todos los hoteles modernos, que consiste en registrar resumir e interpretar las actividades del negocio, susceptibles de expresarse en términos monetarios.

El trabajo de este departamento, se divide en cuatro categorías: ingresos, egresos, nómina del personal e informes estadísticos.

- **Departamento de Ventas.**³⁷

Este departamento es uno de los pilares del hotel comercial; dado el crecimiento de la competencia, en la actualidad, la permanencia del hotel en el mercado, dependerá de la venta de servicios al público.

Como sabemos, los establecimientos hoteleros, ofrecen tres (3) productos básicos: servicio de alojamiento (habitaciones), servicio de alimentos y servicio de bebidas. Es necesario tener en cuenta que, independientemente del tamaño, categoría y segmento de mercado al que está dirigido, el servicio de alojamiento, representa el mayor nivel de ingresos, de todo hotel.

Por lo tanto, el departamento de ventas opera en 3 niveles de relaciones: con clientes (cliente externo), relaciones comerciales (proveedores) y relaciones del personal (cliente interno); por tanto su intervención es determinante en las siguientes fuentes de negocios:

a. Convenciones

Este es un renglón muy importante para la industria hotelera ya que anualmente se celebran reuniones, asociaciones sindicales y educativas, fraternidades y grupos profesionales ya sean locales, estatales, nacionales o internacionales.

b. Promoción de servicios

Servicios internos, como: tintorería, restaurantes, salones de especialidades, tiendas y en el caso de las operaciones en cadena otros hoteles del grupo. Razón por la cual los hoteles disponen de gran variedad de instrumentos para su venta: anuncios, tarjetas en las mesas, muestras en los vestíbulos, letreros en elevadores.

³⁷ FARFÁN S., Axel (1999); Ob. Cit.; Pág. 164-168.

c. Estrategia para incrementar las ventas

Se considera clave la concesión de cortesías a agentes de viajes, personal de compañías transportadoras y directivos de importantes negociaciones cuyo personal viaja con frecuencia.

- **Departamento de Mantenimiento.**³⁸

Es uno de los departamentos más importantes en el hotel, pues contribuye a brindar un mejor servicio al huésped. Se encarga de tener el edificio y el equipo del hotel en óptimas condiciones para su adecuado funcionamiento; el cual repercute en la imagen del establecimiento y la satisfacción del huésped.

Los tipos de mantenimiento más usados en un hotel son:

- Mantenimiento preventivo; conocido también como mantenimiento planificado, destinado a garantizar la fiabilidad de equipos en funcionamiento, se realiza antes que ocurra algún tipo de falla, un accidente o avería por deterioro.
- Mantenimiento correctivo, también conocido como reactivo, es aquel que se aplica cuando se produce una falla o avería; está destinado a corregir los defectos o averías observados.

- **Departamento de Abastecimiento y Almacén.**³⁹

El funcionamiento de un hotel ocasiona frecuentes compras y almacenamiento de artículos de reposición que se requieren en el proceso productivo o son complemento o atributo del producto final.

Es decir, los departamentos productivos de un establecimiento hotelero, para su desarrollo diario, necesitan comprar a sus

³⁸ BÁEZ CASILLAS, Sixto (2010); *Hotelería*; Primera Reimpresión; Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.; México; pág. 215

³⁹ FARFÁN S., Axel (1999); Ob. Cit.; Pág. 161.

proveedores, transformar los productos en bienes o servicios y venderlos a sus clientes, buscando, al final del proceso, la satisfacción de sus necesidades deseos y expectativas.

Las provisiones y mercancías requeridas por los diferentes Dptos. Productivos del hotel, son gestionadas por éste departamento.

El Economato, es el lugar o departamento destinado al almacenamiento, conservación y control de:

- Materias primas o productos perecederos; los mismos que, una vez recepcionados a los proveedores, constituyen el stock permanente y que, a medida que se consumen en el proceso productivo, dan origen a su reposición.
 - Productos no perecederos; almacén, destinado al mantenimiento de stock de productos no perecederos; artículos de reposición que constituyen los inventarios de Activo en Reserva
- **Departamento de Recursos Humanos.**⁴⁰

Este departamento es uno de los más importantes en un hotel. El recurso humano es de suma importancia, principalmente en empresas hoteleras, dado el alto componente del personal en el servicio.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas actividades que hacen que el personal permanezca en la organización.

Por otro lado, la plantilla de personal adscrito al departamento de Pisos suele ser una de las más numerosas del Hotel. No es extraño pues que el contacto con el Jefe de Personal sea frecuente, y que el nivel de cooperación entre ambos incida directamente sobre un

⁴⁰ FARFÁN S., Axel (1999); Ob. Cit.; Pág. 155

desarrollo positivo y eficaz del trabajo. Los aspectos más importantes de esta buena colaboración suelen ser:

- Control de asistencia
- Selección y contratación de personal
- Control de vacaciones y permisos
- Captación de personal eventual
- Control de uniformes
- Aseo de vestuarios
- Aseo de comedores y aulas
- **Departamento de Seguridad.**⁴¹

Este departamento es esencial para que los huéspedes se sientan seguros.

La seguridad en los hoteles es el principio fundamental para lograr la satisfacción del huésped y del personal que en él labora. Gracias a esta seguridad se puede brindar tranquilidad a la hora de prestar el servicio y así lograr que el huésped regrese a las instalaciones del hotel.

Las principales funciones del departamento de seguridad son:

- Brindar protección a los huéspedes, bienes del hotel y clientes.
- Evitar robos en las habitaciones.
- Detectar huéspedes no registrados.
- Regular el comportamiento del personal del hotel.
- Controlar el orden de los eventos celebrados en el hotel.
- Vigilar la entrada de bienes del hotel.

⁴¹ BÁEZ CASILLAS, Sixto (2010); Ob. Cit.; Pág. 171-174

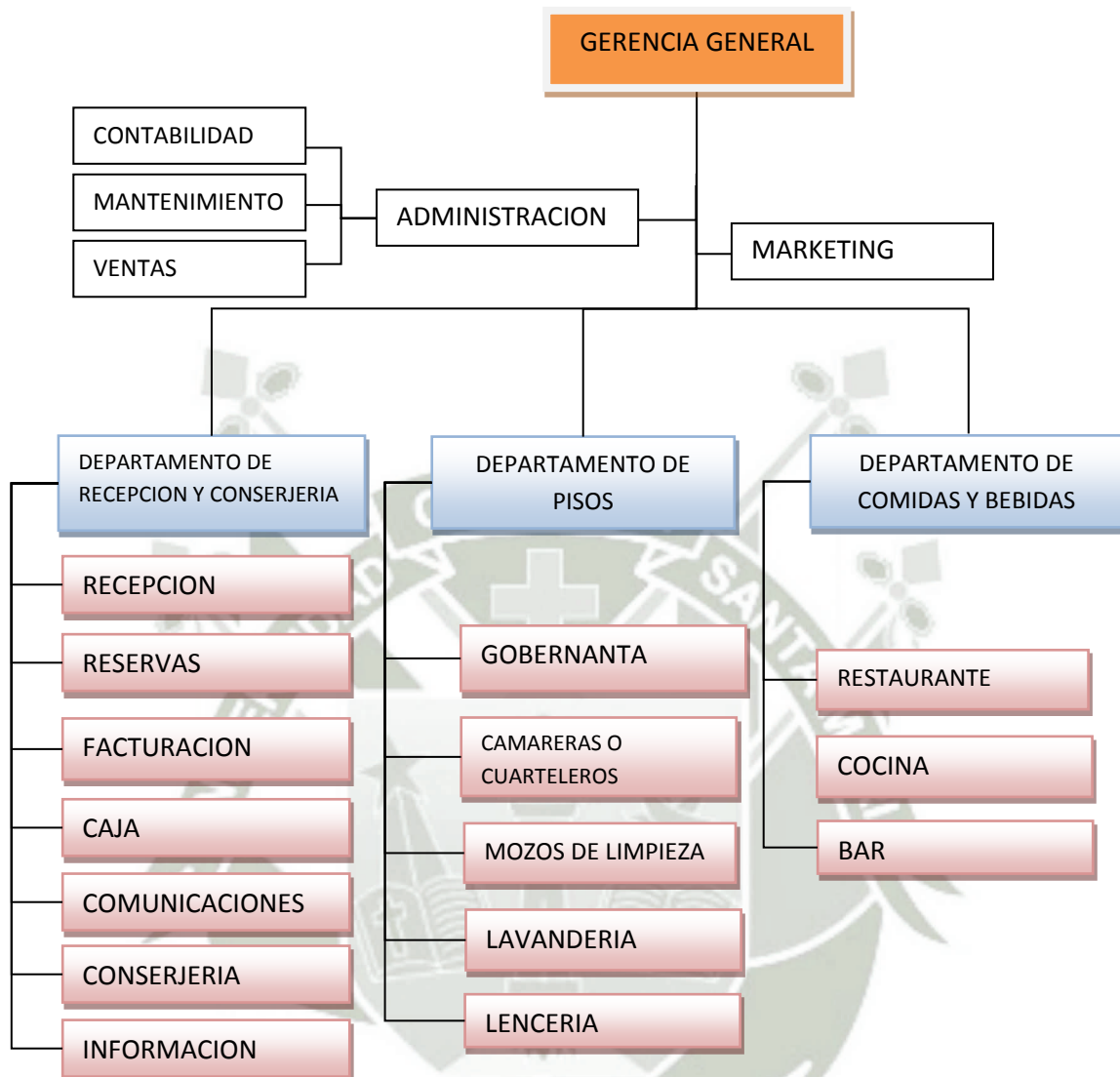
- Controlar la entrada de mercancías al hotel.
- Vigilar y proteger las instalaciones y bienes del hotel.
- Mantener el orden.
- Enviar informe diario al Jefe del Departamento de Seguridad de todas las novedades que sucedan durante su turno

4.4.6. Organigrama de un hotel Categoría 4 Estrellas

Un organigrama es una representación gráfica con elementos geométricos que representa la estructura orgánica de una empresa, en ella se visualizan las múltiples relaciones e interacciones que tienen los diferentes órganos que se presentan en la organización, esta herramienta administrativa tiene como fin mostrar las relaciones jerárquicas y competencias en una organización.



Gráfico N° 2. Organigrama de un Hotel Categoría 4 Estrellas



Fuente: Elaboración propia GCMFV

El Organigrama tiene dos finalidades: la primera es que desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales. La segunda finalidad es que esta es un instrumento para el análisis estructural al poner de relieve, mediante representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

4.5. EL DEPARTAMENTO DE PISOS

4.5.1. Introducción

El departamento de pisos, se encarga de la limpieza y mantenimiento de las instalaciones del hotel. En cuanto a la prestación de servicios, el principal objetivo de este departamento, es el de mantener siempre disponibles para su alquiler todas las habitaciones y áreas públicas del establecimiento, asegurando de garantizar el respeto a la integridad del diseño original de la decoración.

Ella implica:

a. Limpieza y desinfección

Limpieza, entendida como el procedimiento encaminado a eliminar la suciedad; y desinfección, entendido como el procedimiento utilizado para eliminar o reducir al mínimo los microorganismos.

b. Confort⁴²

Es todo aquello que brinda comodidad y genera bienestar al usuario. El confort puede ser físico, cuando los objetos físicos que componen la habitación responden a aquellas necesidades para las que están pensados (ejemplo, una cama amplia y cómoda); y, confort psicológico, cuando por una circunstancia ambiental o abstracta, los huéspedes se sienten influenciados positiva o negativamente por el espacio de su habitación.

Se debe tener en cuenta que factores a veces imperceptibles, como el color, la luz, la forma del espacio o la disposición de los muebles en la habitación, afectan a la sensación de confort.

⁴² MESTRES SOLER, Juan (2000); Ob. Cit.; pág. 45-46

c. Atractivo

Entendido como el conjunto de cualidades del establecimiento, que resultan agradables, llaman la atención o despiertan el deseo o el interés por el uso de sus instalaciones.

Todo ello tendrá que atenderse cuidando siempre de ocasionar el mínimo de inconvenientes y molestias a los usuarios finales, los clientes del establecimiento.

Este departamento se encuentra a cargo de una gobernanta quien, generalmente, depende de la alta dirección o Gerente del Establecimiento y, por su importancia, se le considera como un departamento independiente.

Es auxiliada por el personal a su cargo, cuyo número dependerá de la capacidad del establecimiento, para el cumplimiento de las responsabilidades propias del departamento.

El centro de operaciones del departamento de pisos es la sala de ropa blanca; la oficina está a cargo de los supervisores de ropa blanca. No todas las actividades de la sala de ropa blanca se centran en la oficina del departamento de pisos. Se necesitan muchas sábanas, almohadas, toallas, servilletas y manteles para manejar un hotel, lo que implica la necesidad de contar con una gran lavandería.

“El servicio de pisos cuidara que las habitaciones estén preparadas y limpias en el momento de ser ocupadas por los huéspedes”.⁴³

4.5.2. Importancia del Departamento de Pisos

El departamento de pisos, es de vital importancia en un establecimiento hotelero, ya que de él depende que todas las habitaciones se encuentren

⁴³ MARIN, Carmelo (1999); *Gestión Hotelera*; Ediciones Turísticas; Barcelona-España; pág. 245

limpias y atractivas; y, como hemos señalado anteriormente, su buen desempeño contribuirá al buen concepto y buena imagen del Hotel.

Tiene la misión de garantizar la limpieza, arreglo y control del área habitacional y áreas públicas del hotel; además de brindar servicio de lavandería a huéspedes y personal del hotel.

El área de Pisos es quizás la más importante en la cadena de servicio en todas las categorías de establecimientos; desempeñar esta actividad requiere de aplicación de estándares y de una importante actitud de servicio. Sin embargo, desempeñarla con excelencia, competitividad y alto rendimiento requiere también de pasión y de ingredientes que le convierten prácticamente en un arte.

4.5.3. Organización del Departamento de Pisos

Independientemente del tamaño del Hotel (pequeño, mediano o grande), de la clase (hotel, apart hotel, hostel, etc.), y de la complejidad de los servicios que ofrece (categoría), el Departamento de Pisos puede organizarse de varias formas.

A. Área Habitacional⁴⁴

El área habitacional incluye:

- Habitaciones (en sus diferentes modalidades)
- Pasillos de las habitaciones
- Office de planta
- Núcleo de comunicación vertical de clientes (ascensores y escaleras)

⁴⁴ MESTRES SOLER, Juan (2000); Ob. Cit.; Pág. 39

- Núcleo de comunicación vertical de servicio (escaleras y montacargas).

Las habitaciones son “el producto estrella de cualquier hotel, porque uno de los objetivos de este sector es proporcionar alojamiento a sus clientes. Una habitación se define como una unidad de alojamiento. A la cantidad que ha de pagar el cliente por ella se le conoce como tasa (o precio) de la habitación y el precio de todas las habitaciones alquiladas representa una de las fuentes de ingreso más importantes de un hotel”.⁴⁵

B. Áreas Públicas

Se dividen en: zona clientes y zona de servicios.

Zona clientes:

- Vestíbulo (hall principal)
- Recepción/Conserjería
- Salones
- Sala de reuniones
- Restaurante
- Bar
- Aseos (servicios higiénicos públicos)
- Estacionamientos

Zona de Servicio:

- Entrada de servicio
- Almacenes, cámaras

⁴⁵ ISMAIL, Ahmed (2001); *Operaciones y Procesos Hoteleros: Gestión de Alojamiento*; Editorial Paraninfo Thomson Learning; España; Pág. 2

- Cocinas
- Vestidores, duchas de personal
- Comedores de personal
- Áreas de mantenimiento (Electricidad, Fontanería, Climatización, Calderas, Robótica, Taller de mantenimiento)
- Núcleo de comunicaciones de servicio

C. Lencería – Lavandería

Dentro de la estructura funcional del departamento de pisos existe una unidad de servicio cuya función principal es el lavado y planchado de la ropa del hotel y de los clientes. El trabajo que se genera proviene de las entradas de ropa utilizada en los distintos departamentos para su lavado y planchado, así como de la entrega de esta ropa limpia para continuar la actividad del establecimiento hotelero.

Tanto la ropa de servicio como de clientes que entra en la lavandería viene controlada a través de los impresos utilizados para tales efectos.

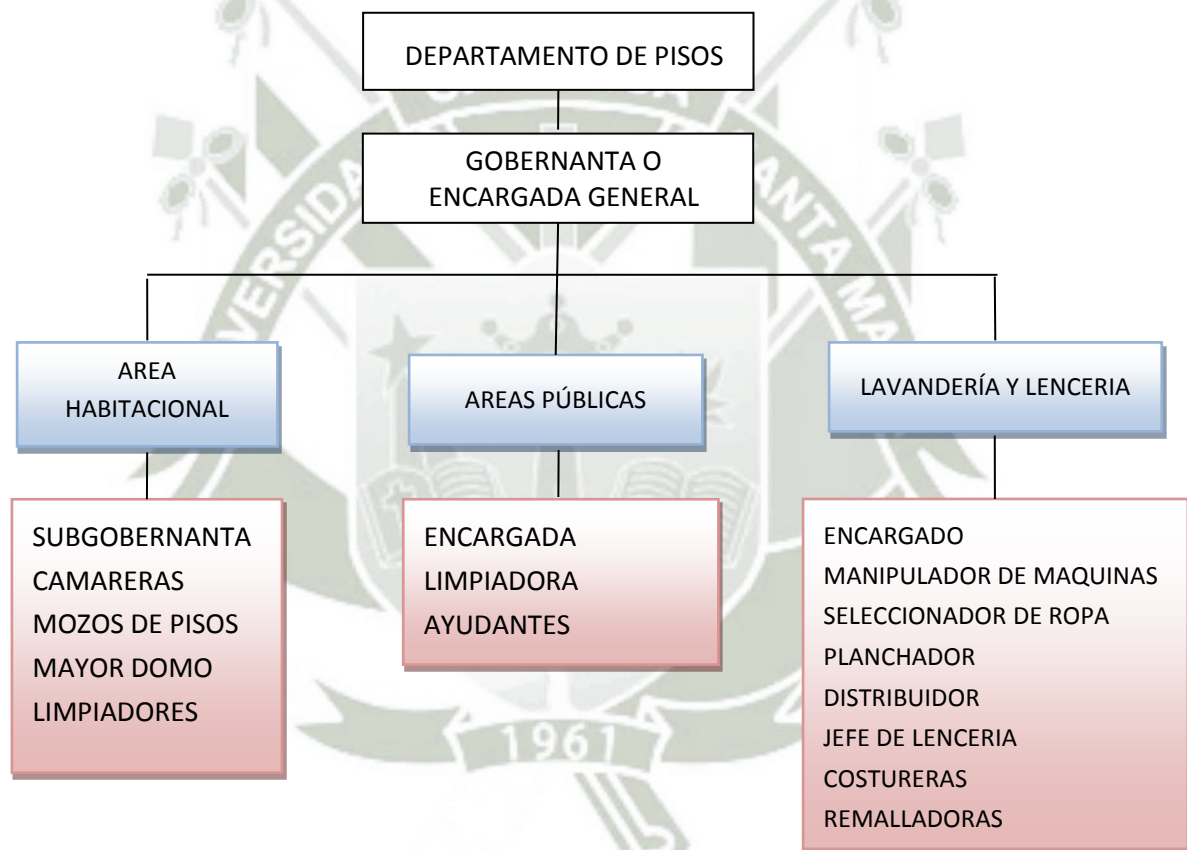
En el caso de ropa de clientes, genera un cargo en la factura de los mismos y en la ropa de servicio dicho impreso sirve para devolver las mismas piezas entregadas, determinación de los costes de lavandería por departamentos, etc.

Los uniformes son entregados a los empleados en la oficina de ropa limpia. Todas las tardes las camareras recorren las habitaciones de cada piso, con ropa blanca, para que tengan un suministro listo a la mañana siguiente. Hay costureras que remiendan la ropa blanca en la sala correspondiente.

En algunos hoteles, el departamento de pisos produce sus propias prendas, aunque la práctica no es muy común. Donde se hace así, hay una persona que dedica su tiempo casi exclusivamente a esa función.⁴⁶

A continuación, mostramos el ejemplo de una organización completa para un establecimiento de tamaño mediano, de categoría tres estrellas.

Gráfico N°3. Organigrama del departamento de pisos



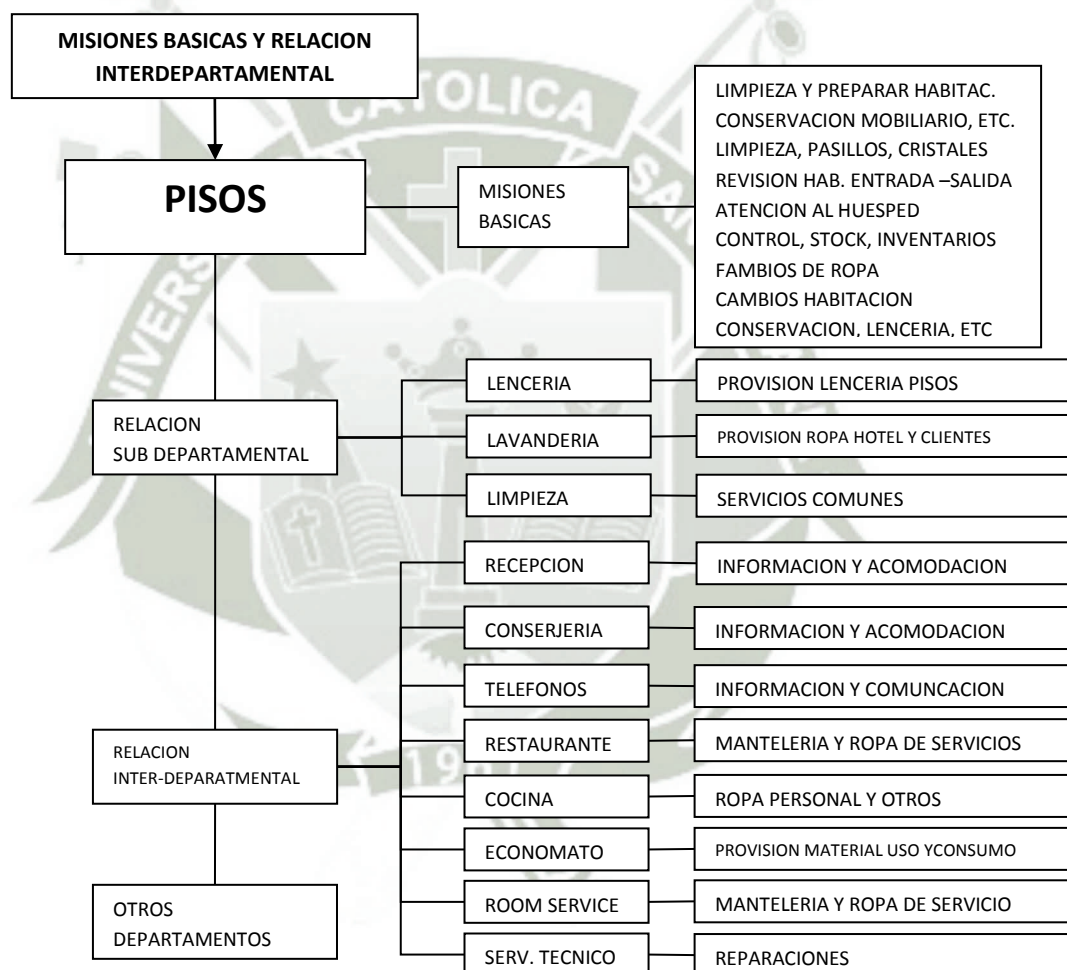
Fuente: Elaboración propia GCMFV

⁴⁶ W. LATTIN, Gerald (1978); *Administración de Hoteles y Moteles*; Editorial Trillas; México; Pág. 112.

4.5.4. Relación con Otros Departamentos del Hotel

En general, el departamento de pisos, en el desarrollo de sus actividades diarias, se relaciona con todos los departamentos del hotel; teniendo especial contacto con los siguientes departamentos:

Cuadro Nº 7. Relación con Otros Departamentos



Fuente: Mestres Soler, Juan (2000); Ob. Cit.; Pág. 144.

- **Departamento de recepción**

El departamento de recepción suministra la información a primera hora de la mañana sobre el listado de las habitaciones ocupadas y las habitaciones de salida, así como le comunica los requerimientos especiales de los huéspedes.

A su vez el departamento de Ama de Llaves debe informar sobre: status de las habitaciones a través del reporte de Amas de Llaves, bloque de habitaciones a cargo y servicio de lavandería a huéspedes.

- **Departamento de Mantenimiento**

Se vincula cuando existe la necesidad de reparación y/o mantenimiento en las habitaciones.

La correcta y eficiente interacción entre el personal de Mantenimiento y el de Pisos es esencial para el éxito del servicio. Pisos depende en gran medida de la rapidez en la atención que Mantenimiento preste a sus peticiones de reparación de averías.

Por su parte todo el personal de Pisos puede ser de gran ayuda a Mantenimiento, en los siguientes aspectos:

- El control del consumo innecesario de energía y agua.
- La detección temprana de fallos que de no atenderse podrían convertirse en daños importantes y de costosa solución (Mantenimiento preventivo).

- **Departamento de Alimentos y Bebidas**

El departamento de Ama de Llaves lleva el control y lavado de la lencería y uniforme de personal, así como se encarga de la limpieza de los puntos de ventas. Otra relación de importancia es la coordinación

de las atenciones en las habitaciones para clientes VIP y solicitudes especiales de los huéspedes cuando se trata de pasta seca, platos y/o cesta de frutas. Suministra diariamente ropa necesaria y uniformes para el desarrollo de sus actividades; cuando hay eventos, el ama de llaves supervisa la limpieza y orden, ayuda en la decoración de salones y provee personal para guardarropa

- **Departamento de Recursos Humanos**

Mantiene comunicación relacionada con la falta del personal, así como la elaboración quincenal de la pre nomina e incorporaciones de nuevos empleados.

- **Departamento de Administración**

A través de este departamento de Ama de Llaves elabora las órdenes de compra de suministro y de habitaciones, así como el resultado de los inventarios de suministro elaborados.

4.5.5. Funciones del Personal en el Departamento de Pisos

La Gobernanta⁴⁷

Es definida como “la trabajadora que por delegación de la Dirección, se halla al frente del servicio de pisos, en cuanto hace referencia a la limpieza y preparación de las habitaciones. Cuidará la conservación del mobiliario, alfombras y cortinajes, así como del buen uso y economía de la lencería empleada en los pisos.

Además, tendrá a su cargo, mediante inventario, enseres y lencería de las habitaciones y pasillos. En los casos de enfermedad de los clientes dentro

⁴⁷ LOPEZ COLLADO, Asunción (1999); *La Gobernanta: Manual de Hostelería*; Editorial Paraninfo; España; Pág. 25.

del hotel, cuidara de proporcionarles las atenciones propias del caso. Supervisara los trabajos de lencería y lavandería en los establecimientos donde exista.”

En la Gobernanta, además de la limpieza y orden de las habitaciones de los huéspedes, recae la responsabilidad de la limpieza y mantenimiento de la mayor parte de las instalaciones del hotel.

Algunas funciones o responsabilidades de la Gobernanta son:

- La limpieza del hotel en general.
- Controlar los suministros de ropa blanca y artículos de limpieza.
- Tener bajo su custodia las llaves maestras de las habitaciones y otros servicios.
- Manejar el servicio de guardería infantil.
- Es responsable de los uniformes del personal del hotel.
- Solicita los servicios del departamento de mantenimiento para algún área bajo su responsabilidad.
- Están a su cargo los objetos que los huéspedes olvidan en las habitaciones del hotel.
- Organiza juntas periódicas con el personal que integra su departamento.
- Asiste a juntas de gerencia general con otros jefes de departamento.
- Elabora reportes diarios de las habitaciones a cargo del personal de su departamento.

Otras misiones de la gobernanta

- Parte de incidencias
- Libro de objetos olvidados
- Parte de reparaciones

Las camareras

Se encargan de hacer y cambiar las camas, sacudir el mobiliario, asear pisos y aspirar alfombras, lavar los baños, remplazar los blancos y suministrar en los cuartos los artículos que la gerencia ordene; después reportan a la gobernanta cualquier daño que detecten y necesite reparación.

La camarera tiene bajo su responsabilidad el aseo de 10 a 15 cuartos diariamente. Aun cuando las camareras tienen un contacto muy limitado con los huéspedes, estos suelen pedirles que limpien su cuarto en un momento determinado o indicarles que no se les moleste. Casi todos los hoteles tienen un letrero que el huésped puede colgar en el picaporte o en la puerta para este caso. Adicionalmente los huéspedes piden otros artículos como planchas, almohadas, jarras de agua fría, etc.⁴⁸

Valet o Mozo de Habitaciones

“Su función es similar a la de la camarera. Tiene a su cargo especialmente la limpieza del calzado de los huéspedes, tendrá la práctica necesaria para la preparación de equipajes y atenderá al cepillado y buena colocación de las ropas que se le confíen por los clientes.

Adicionalmente, presta ayuda directa en las tareas de rotación de los colchones, el traslado, instalación y acomodo de las tarimas o camas adicionales.

Por lo general, el valet o mozo de habitaciones, estará bajo las ordenes de la camarera; en otras ocasiones puede asumir las responsabilidades de la camarera”.⁴⁹

⁴⁸ DE LA TORRE, Francisco (2007); *Administración Hotelera 1: División de Cuartos*; Tercera Edición; Editorial Trillas; México; Pág. 47.

⁴⁹ DE LA TORRE, Francisco (2007); Ob. Cit.; Pág. 48

Lavanderas

El personal de esta sección, generalmente, se encuentra a cargo de la Gobernanta. Algunos hoteles pequeños, utilizan el servicio de terceros (lavandería exterior); pero los grandes hoteles disponen de instalaciones adecuadas dentro del propio hotel. El personal está integrado por lavadoras, planchadoras, operadoras de mangle, costureras y valet. La lavandería involucra una gran actividad, ya que diariamente se lava gran cantidad de sabanas, toallas, manteles y servilletas que se usan constantemente en el hotel.⁵⁰

La encargada de Lavandería y lencería, será la responsable ante su superior jerárquico de esta unidad y se ocupará de todo lo relacionado con la ropa de servicio, lencería y uniformes del personal.

Tendrá bajo sus órdenes directas a las lenceras, costureras, planchadoras, lavanderas y tendrá a su cargo el inventario general de ropas, cortinajes, lencería de cama, mantas, colchones, etc., en los que efectuará periódicamente las revisiones y reparaciones necesarias.

En los banquetes y servicios especiales entregará la lencería necesaria mediante vales y se hará cargo de ella una vez efectuados los respectivos servicios.

Efectuará periódicamente recuento de las existencias con los jefes de cada uno de los distintos departamentos comunicando a la dirección las faltas observadas.

Lenceras, planchadoras, costureras

Personal dedicado a la atención de la ropa del hotel y de los viajeros, deberá tener un conocimiento de su especialidad, son las encargadas de la confección de sabanas, toallas, manteles, uniformes, etc. Así como del

⁵⁰ DE LA TORRE, Francisco (2007) Ob. Cit.; Pág. 49

planchado y zurcido que a veces requiere la ropa del establecimiento, también como la atención de los requerimientos de los huéspedes.⁵¹

Mayordomo de pisos

Es el encargado de la prestación de servicios en habitaciones de todo lo relacionado a comidas y bebidas solicitadas por los huéspedes (room service). El mayordomo tendrá una comunicación directa con el departamento de recepción, conserjería, comedor, cocina, bar, etc. Estará asistido por camareros para la buena prestación del servicio.

Recepción notifica a la gobernanta la llegada de algún personaje importante, ya que muchos hoteles acostumbran poner regalos a las habitaciones de estos huéspedes, como flores, frutas, etc., o les proporcionan un servicio muy especial. En el mundo de los hoteles, los huéspedes muy importantes, no solo son celebridades, sino también clientes asiduos.⁵²

4.5.6. Desarrollo del servicio

- Se inicia a primera hora, en la mañana, cuando la gobernanta imparte las instrucciones a las sub gobernantas; a su vez, éstas controlan la llegada de las camareras, les dan órdenes respecto del horario establecido para arreglo de pasillos, escaleras y habitaciones, el orden de prelación para la limpieza, preparación y arreglo de las habitaciones.
- A continuación se pone a disposición de las camareras los materiales y utensilios necesarios, las materias consumibles, así como las llaves de paso.

⁵¹ DE LA TORRE, Francisco (2007); Ob. cit.; pág. 51.

⁵² DE LA TORRE, Francisco (2007); Ob. Cit.; pág. 52.

- Se establece un orden de prioridad de hacer las habitaciones según el listado de previsiones de ocupación elaborado en el departamento de recepción.
- Se imparten instrucciones sobre los carteles de “preferencia” y “no molestar”, así como la presentación de las habitaciones de salida y los detalles de bienvenida.
- Se imparten instrucciones sobre la recogida de objetos olvidados.
- Se designara también al valet los canjes de ropa sucia por limpia, el cual lo trasladara del office al montacargas hasta lencería y viceversa.
- El cambio de ropa debe hacerse pieza por pieza (canje), con la finalidad de mantener la permanencia del stock en cada piso.
- La frecuencia del cambio de ropa depende de la categoría del hotel.
- El carro de la camarera de pisos deberá ser revisado por las subgobernantas a los efectos de verificar si cada camarera dispone de los medios necesarios para el cumplimiento de su labor.
- El carro deberá contener ropa limpia, materiales de limpieza, impresos, carteles, propaganda, etc.; así como una bolsa de lona adosada al carro para depositar la ropa sucia.

4.6. PROCESOS DE TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE PISOS⁵³

Las actuales exigencias de la actividad turística, cada vez más global y dinámica, así como su importancia dentro de la economía de los países donde se desarrolla, demandan organizaciones hoteleras que desarrollen estrategias orientadas a impulsar la productividad en todas sus áreas y aumentar la rentabilidad del negocio.

⁵³ FARFAN S., Axel (2012); *Gestión Hotelera: Departamento de Pisos*; Separata de la asignatura Servicios de Alojamiento; Sin editar; pág. 45-72.

Está claro que para lograr una gestión exitosa, un factor importante, es la integración de las diferentes áreas de un establecimiento hotelero. Todos los hoteles necesitan una herramienta de gestión empresarial que permita a sus directivos conducir de manera completa y unificada cada una de sus áreas funcionales. La tarea de conservar y atraer nuevos clientes, requiere una eficaz optimización de los procesos de trabajo.

La limpieza e higiene de las instalaciones de un hotel es una labor ardua que requiere una efectiva coordinación y organización. Mantener limpias todas las áreas con las que cuenta un hotel (área habitacional, áreas públicas, etc.) requiere de una organización rigurosa, desarrollada a través de un protocolo en el que se debe establecer horarios y pautas de limpieza que contengan con claridad todos y cada uno de los pasos a seguir.

Es fundamental conocer las circunstancias y particularidades que en forma diaria se presentan en el hotel para gestionar los recursos humanos y materiales con los que, controlando costes, podamos desarrollar una labor eficiente que permita percibir al cliente la imagen deseada. Tan importante es la gestión de un buen servicio de limpieza que es un factor clave a la hora de certificar la calidad de los hoteles.

Cabe señalar que para los profesionales del sector, la estandarización de las tareas de limpieza y mantenimiento, es una idea que cada vez cobra más fuerza sobre todo desde los puestos de dirección de los hoteles, porque son métodos operativos que facilitan el control de la excelencia del servicio y por ende los costes que supone un óptimo servicio de limpieza.

La gestión del departamento de pisos, a cargo de la Gobernanta, implica la elaboración de un plan general, organizado, que incluya la planificación, organización, dirección y control de los principales procesos de trabajo, tales como: planificación del trabajo, planificación y determinación de los medios, determinación de las necesidades de personal, el proceso de supervisión y control de las tareas.

4.6.1. Planificación del Trabajo

Planificar implica definir, anticipadamente, las acciones a seguir, con el fin de reducir el riesgo en la empresa; y, al mismo tiempo, organizar los medios productivos en función de los objetivos buscados.

La planificación del trabajo, en el departamento de pisos, debido a la variación de la ocupación prevista y a las necesidades imprevistas del establecimiento, se realiza en forma diaria.

La primera fase de la planificación es determinar la cantidad de trabajo a desarrollar (que hacer). Para ello, la Gobernanta, apoyándose en las instrucciones emanadas por la Dirección y en la información suministrada por el departamento de recepción, debe conocer la previsión de ocupación del día y el calendario de trabajos periódicos.

a. Previsión de Ocupación del día

“Calcular la ocupación del hotel, implica determinar la cantidad de trabajo a desarrollar. Esta información permite a la Gobernanta priorizar el trabajo del día, de acuerdo con las necesidades reales y concretas del establecimiento, asegurando la rentabilidad y evitando, al mismo tiempo, que queden tareas sin hacer.

Para calcular el nivel de ocupación, se debe tener en cuenta:

- **El número de habitaciones ocupadas.** Habitaciones en las que hay clientes.
- **El número de salidas.** Habitación de salida, que el cliente deja definitivamente (salidas realizadas) o dejará durante el día (salidas previstas); implica una limpieza más a fondo.
- **Previsión de llegadas.** Habitaciones que están reservadas.

- **Habitaciones asignadas a clientes VIP.** Personas importantes para el establecimiento que requieren un tratamiento especial”.

Esta información es suministrada por el departamento de recepción en el formado de “Control de los estados de situación de las habitaciones”, elaborado diariamente por el auditor nocturno en base a la información que surge de los archivos y ordenadores de habitaciones y reservaciones, sean manuales o computarizados.

Por otro lado, la ocupación que tenga el establecimiento hotelero, ese día, influirá en la prioridad que debe dar la camarista a la limpieza de las habitaciones.⁵⁴

- **Hotel con alta ocupación:**
 - 1°. Habitaciones de salida (vacías y sucias)
 - 2°. Habitaciones ocupadas que tienen preferencia.
 - 3°. Habitaciones ocupadas cuyos huéspedes no desocuparan la habitación ese día.
 - 4°. Habitaciones ocupadas cuyos huéspedes desocuparán ese día.
- **Hotel con baja ocupación:**
 - 1°. Habitaciones ocupadas que tienen preferencia.
 - 2°. Habitaciones ocupadas cuyos huéspedes no desocuparan la habitación ese día.
 - 3°. Habitaciones de salida (vacías y sucias)
 - 4°. Habitaciones ocupadas cuyos huéspedes desocuparán ese día.

Finalmente, la Gobernanta debe tener en cuenta un aspecto básico en la limpieza de una habitación: si se trata de una habitación ocupada o

⁵⁴ BÁEZ CASILLAS, Sixto (2010); Ob. Cit.; Pág. 129-130

de una habitación salida. El criterio de calidad en la habitación ocupada es que el cliente sienta que es su habitación pero que está limpia; mientras que en la habitación de salida, el nuevo cliente debe tener la sensación que estrena una habitación; por lo mismo requiere una limpieza profunda.

b. Calendario de Trabajos Periódicos

Las tareas que desarrolla el departamento de pisos, además de la limpieza y mantenimiento de las instalaciones, deben perseguir el adecuado tratamiento y conservación de cada uno de los elementos físicos que hay en las diferentes áreas a su cargo. Alcanzar éste objetivo, implica determinar las actividades que conforman la limpieza diaria y aquellas que conforman la limpieza periódica.

Es decir, el proceso de limpieza y mantenimiento de las habitaciones, implica tareas de limpieza diaria (todos los días), por ejemplo: cambio de ropa, limpieza del cuarto de baño, reposición de dotaciones, entre otros; así como tareas de limpieza periódica (cada cierto periodo de tiempo: semanal, quincenal, mensual, etc.), por ejemplo: rotación y aspirado de colchones, limpieza de paredes y techos, limpieza de ventanas, limpieza de dorados, plateados o niquelados, entre otros.

La Gobernanta debe establecer la periodicidad de las tareas de limpieza periódica en función de los materiales y elementos decorativos de las habitaciones, asegurando su cumplimiento para garantizar los estándares de calidad requeridos por el establecimiento.

En resumen, podemos señalar que la Gobernanta, al conocer cuál es la ocupación de habitaciones prevista para un día o periodo de tiempo determinado, puede establecer la cantidad de trabajo a desarrollar, así como las prioridades en la limpieza; de esta forma puede planificar los recursos necesarios.

4.6.2. Planificación y determinación de los Medios

Una vez que la Gobernanta ha determinado la cantidad de trabajo a desarrollar (que hacer), es imprescindible determinar los recursos necesarios para ejecutar dichas tareas; es decir, con qué medios se cuenta para ello.

Para que el departamento de pisos pueda cumplir sus objetivos de manera efectiva y satisfactoria, es imprescindible que cuente con una serie de elementos, llamados también recursos o insumos, los mismos que combinados adecuadamente contribuirán a su correcto funcionamiento. Por lo tanto, los elementos económicos, materiales, humanos y tecnológicos, son necesarios para garantizar la adecuada ejecución del trabajo a desarrollar.

A. Planificación de los Medios Económicos

La planificación de los medios económicos se concreta mediante la elaboración del presupuesto.

Se llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y egresos de toda actividad económica, durante un período, por lo general en forma anual. Proyecta los ingresos del hotel para el periodo que se ha formulado el presupuesto; y, fija los gastos requeridos para generar los ingresos anticipados (gastos fijos, gastos variables).

Es decir, el presupuesto es un instrumento de desarrollo anual; permite a las empresas hoteleras, establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

El presupuesto, en el departamento de pisos, representa un plan de operaciones. Dado que es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas,

la Gobernanta debe vigilar que los gastos anuales de su departamento estén en línea con los costes presupuestados y con los actuales niveles de ocupación.

Elaboración del Presupuesto

La elaboración del presupuesto, en el departamento de pisos, tiene los siguientes pasos:

- **Prever los ingresos por la venta de habitaciones**

La predicción de las ventas proyectada para un periodo de tiempo determinado se realiza mediante el pronóstico de ventas, que considera la demanda actual y futura.

El pronóstico de ventas está basado en datos históricos de ocupación, en la información proporcionada por el departamento de ventas respecto a las reservas, la realización de eventos especiales, promociones, etc., así como en las tendencias del mercado.

- **Determinar los costes y gastos del departamento**

Una vez conocidos los niveles de ingresos, el pronóstico de ventas suministra los gastos en los que se ha de incurrir para atender los pronósticos de ocupación. Dichos gastos pueden ser determinados basándose en fórmulas que expresan costos en términos de “Costo por habitación ocupada”.

Adicionalmente se debe incluir las previsiones de gastos de remuneraciones, reposiciones, mejoras, sustituciones, entre otros.

- **Ajustar y analizar el presupuesto departamental**

La Dirección ajusta y analiza el presupuesto departamental. Aquí, es importante que la Gobernanta especifique los niveles de servicio

que espera ofrecer e indique las dificultades como consecuencia de los ajustes del presupuesto.

- **Revisión del plan presupuestario**

El presupuesto es una valiosa herramienta de control para evaluar el curso de las operaciones durante un periodo específico. La revisión permanente del presupuesto, permite a la Gobernanta controlar como va su departamento en relación con los objetivos del presupuesto.

B. Planificación de los Medios Materiales

Se denomina elementos o recursos materiales,⁵⁵ a aquellos bienes tangibles con los que cuenta una empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como: instalaciones (terrenos, edificios, maquinaria, equipos, instrumentos, utensilios, herramientas, entre otros), y materia prima (productos de limpieza, materiales auxiliares que forman parte del producto, entre otros).

Es decir, los recursos materiales, son los medios físicos y concretos que ayudan a una organización a elaborar un producto o desarrollar la infraestructura necesaria para prestar sus servicios.

El secreto del éxito o fracaso de una gestión, dependerá estrictamente de la administración que se realice de los medios materiales; lo ideal será encontrar el equilibrio en cuanto a su utilización. Se debe tener en cuenta que la escasez de los medios materiales puede resultar, tanto o más negativa, como su abundancia, para el futuro desarrollo de una empresa.

⁵⁵ www.buenastareas.com (2014); *Recursos Materiales en una Empresa*; disponible en <http://www.buenastareas.com/ensayos/Recursos-Materiales-En-Una-Empresa/>; consultado el 30.09.14

Un factor clave para el éxito de una empresa, será la obtención oportuna de los medios materiales: en el momento preciso, en las mejores condiciones de costo, en la cantidad y calidad requerida.

La planificación de los medios, por las razones antes señaladas, deberá tener en cuenta si se trata de partidas recicladas o partidas sustituidas; dado que los stocks se determinan de forma distinta, para cada partida.

- **Partidas recicladas**

Se definen así a los productos que tienen una duración limitada pero se usan siempre, una y otra vez, durante las operaciones realizadas por el departamento de pisos.

Ejemplo: ropa de cama y baño, mantelería, uniformes del personal, entre otros.

La cantidad de stock está supeditado a las actividades de otros servicios del hotel. Ejemplo: el uso de la ropa del hotel depende del ciclo de lavandería.

- **Partidas sustituidas**

Son aquellas que son consumidas durante la realización de las tareas propias del departamento de pisos y de la actividad del negocio; es decir, su reposición se deberá al uso del producto.

La cantidad de stock necesaria está relacionada con el índice de ocupación del hotel y el índice de consumo.

Ejemplo: productos de limpieza, dotaciones y amenidades, entre otros.

Los elementos materiales más usados en el departamento de pisos, se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Equipos. Aspiradoras, pulidoras, carritos de camaristas, camas extras, escaleras, entre otros.
- Blancos. Toallas, sábanas, fundas, tapetes, servilletas, manteles
- La ropa de cama y baño debe estar prevista cada día para que las camareras de pisos puedan desempeñar su trabajo. En cada office se dispondrá un stock para cada tipo de prendas, igual al número de unidades necesario para vestir las habitaciones a que da servicio.
- Utensilios de limpieza. Son instrumentos que facilitan la acción mecánica en la limpieza. Ejemplo: Escobas, trapeadores, cepillos, franelas, esponjas, botes de basura, guantes.
- Productos de limpieza. Son productos químicos que eliminan la suciedad, disminuyen la acción física necesaria para la limpieza, mejoran el aspecto de los materiales y los protegen y aseguran su higienización. Ejemplo: Detergentes, jabón líquido, limpia vidrios, desinfectante, quitamanchas.
- Suministros para habitaciones. Ceniceros, ganchos, papel sanitario, jabón, cortinas de baño, bolsas de plástico, bolsas para enviar ropa de lavandería.
- Papeles para habitaciones. Sobres, papel para escribir, libreta de apuntes, letrero de “no molestar”, lista de lavandería.

Para asegurar una mayor duración, conviene tener una rotación bien organizada de toda la ropa para el servicio de clientes del Hotel. Normalmente se dispone de cuatro mudas o cambios en circulación, además de una cantidad de ropa sin estrenar en el almacén general.

- Una muda en uso (puesta en la habitación)

- Una muda lavándose en la lavandería.
- Una muda en el oficio o reserva, lista para su uso.
- Una muda limpia en la lencería.

Es muy útil disponer de un quinto juego, el que está siempre en movimiento (transito) de una situación a la siguiente (Lencería - Oficio - Uso - Tránsito - Lavandería).

Para un buen control, la Camarera dispondrá, en cada office, de un stock para cada tipo de prendas, igual al número de unidades necesario para vestir las habitaciones a que da servicio. Cada día recibirán la misma cantidad de ropa limpia, que las piezas sucias entregadas para lavar (canje de ropa). Si se mantiene este sistema, las pérdidas serán mínimas y podrán ser detectadas con rapidez por la propia camarera. Las supervisoras, advertidas del faltante, podrán tomar la acción correctiva más adecuada.

La Gobernanta pondrá a disposición de su personal, cada día, las materias consumibles, los materiales de limpieza y cuantos útiles y accesorios sean necesarios así como la necesaria revisión del carro de las camareras.

C. Planificación de los Medios Humanos

La planificación de los medios humanos, es un proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera; es decir, permite a la organización hotelera suministrar el personal justo y necesario en el momento adecuado.

Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. La planificación es el camino más directo al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En el departamento de pisos, la Gobernanta tiene entre sus funciones ejecutivas la de gestionar los recursos humanos de su departamento. La gestión de personal implica actividades de administración y de previsión.

Para establecer el número de personas que debe tener el departamento en cada una de sus áreas, la Gobernanta debe tener en cuenta una serie de factores que le ayudan a calcular y crear un marco de previsión para poder ajustarlo según vayan produciéndose los cambios que le afectan.

Así, por ejemplo, los factores que ayudan a calcular y prever las necesidades de personal, están relacionados con:

a. La infraestructura del establecimiento

Debe tenerse en cuenta la dimensión del hotel. La dimensión de las áreas públicas (zona clientes y zonas internas), el mayor tamaño y número de habitaciones, implicará mayor cantidad de trabajo a desarrollar; por lo tanto, mayor necesidad de personal.

b. La categoría del hotel

La categoría del establecimiento es determinante para establecer la frecuencia (número de veces) con la que se deben realizar los procesos de limpieza.

Una mayor categoría supone: ser minuciosos en los acabados, establecer los turnos necesarios para cubrir el servicio, y la reposición de dotaciones en forma inmediata (varias veces); esto genera más actividad; por lo tanto, se requiere más personal.

c. La demanda del hotel

Demanda,⁵⁶ es la cantidad de bienes o servicios que el consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en lugar establecido.

En el establecimiento hotelero, la demanda estacionaria, implica mayor necesidad de personal en temporada alta. Igualmente, el tipo de cliente influye en la mayor necesidad de personal calificado. Por ejemplo, la atención del turista receptivo requiere más personal que para un turista corporativo; el registro grupal necesita más personal que durante un registro individual, entre otros.

d. Los recursos humanos del departamento

La obligación del empleador relacionada a los derechos y beneficios de los trabajadores, obliga a una mayor o menor necesidad de personal en el departamento de pisos.

Por ejemplo:

En la previsión de vacaciones, se requiere más personal, cuando da lugar a la contratación de personal de suplencia.

En la previsión de bajas, para lo cual se debe determinar los promedios de ocupación en las temporadas bajas y en qué meses se concentran.

Cuando hay personal que trabaja en jornada reducida, debido a una regulación especial (lactancia), obligando a la contratación de personal de suplencia.

⁵⁶ THOMPSON, Iván; disponible en <http://www.promonegocios.net/demanda/definicion-demanda.html>; consultado el 16.12.14

e. La legislación laboral

Legislación laboral es el conjunto de leyes y normas que tienen por objeto regular las actividades laborales relacionadas a los derechos y obligaciones tanto del trabajador como del empleador.

El cumplimiento de estas leyes y normas laborales, de parte del empleador, influye directamente en el costo laboral de la empresa; razón por la cual, tiene una incidencia directa en la contratación de personal.

Las principales obligaciones del empleador, relacionadas a los derechos y beneficios de los trabajadores, son:

- Jornada y horario de trabajo (máximo 8 horas)
- Descansos remunerados (obligatorios)
- Remuneración mínima vital
- Gratificaciones
- Asignación familiar
- Bonificación por tiempo de servicios
- Seguro de vida
- Compensación por tiempo de servicios
- Participación en las utilidades de la empresa

f. La política del hotel

La política empresarial puede ser definida como las normas que rigen la conducta de los trabajadores de la empresa, así como la forma de realizar las distintas actividades. Estas normas pueden estar determinadas en función a la cultura de la organización, su manera de hacer las cosas.

La competencia del mercado obliga a las empresas hoteleras a ofrecer productos de calidad con eficiencia; lo que obliga a buscar una mayor productividad de los trabajadores.

El primer paso para optimizar el rendimiento de los recursos humanos, es determinar el nivel de productividad de las camareras en el Departamento de Pisos, entendida como la capacidad o grado de producción; es decir, implica cuantificar qué cantidad de trabajo puede desarrollar una persona en una jornada laboral.

La productividad de la Camarera de Pisos se suele medir en número de habitaciones, y este parámetro está en relación directa con las siguientes variables:

a. Las dimensiones de las habitaciones del hotel

El tamaño de las habitaciones tiene relación directa con el tiempo requerido para su limpieza.

b. La decoración de las habitaciones y tipo de mobiliario

El tipo de mobiliario y los elementos decorativos de la habitación pueden requerir tratamientos especiales.

c. Las actividades complementarias que la Camarera de Pisos tiene que realizar

Actividades administrativas de inicio y fin de jornada, conteo y transporte de ropa sucia o limpia, reposición y mantenimiento de minibares, entre otros.

d. La Categoría del Hotel

Determinará el nivel de servicio ofertado a los clientes. Ejemplo: cantidad y variedad de artículos que componen la dotación de habitaciones y baños.

- e. Los estándares de calidad establecidos en el Hotel, para el proceso de limpieza de las habitaciones.

Cuadro N° 8. Calculo del Nivel de Productividad de la Camarera de Pisos

N°	ACTIVIDAD	TOTAL
1°	Determinar el tiempo requerido para limpiar la habitación: Estándar internacional (Promedio Habit. Ocupada/Salida)	28 minutos promedio
2°	Determinar, en minutos, el tiempo de una jornada laboral: 8 horas x 60 minutos	480 minutos
3°	Determinar el tiempo real disponible para limpiar las habitaciones:	
	Tiempo de una jornada laboral:	480 minutos
	Menos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrucciones diarias de inicio de jornada Entrega de llaves, entrega de hoja de trabajo, preparación carrito de la camarera, comprobación de material, etc. ▪ Descanso diario, según norma laboral vigente Refrigerio ▪ Actividades administrativas de fin de jornada Cumplimentar impresos, limpieza del office y recogida del material, limpieza del pasillo y escaleras, etc. 	(15 minutos)
		(20 minutos)
		(25 minutos)
	Tiempo real disponible para limpiar habitaciones	420 minutos
4°	Determinar el nivel de Productividad Dividir el tiempo real disponible para limpiar (420 minutos) / promedio tiempo requerido para limpiar la habitación (28 minutos)	15 habitaciones

Fuente: Farfán S., Axel (2012); Ob. Cit.; Pág. 57

La Gobernanta del hotel debe prever el contar con una plantilla de personal dimensionada para abarcar la ocupación media del establecimiento, presupuestada en base al nivel de productividad establecido para ese establecimiento.

Si el número de trabajadores fuera superior a la cantidad de trabajo a realizar, se incurrirá en gastos injustificados por concepto de remuneraciones. Por el contrario, si el número de trabajadores fuera insuficiente, se estaría comprometiendo la calidad del servicio y el mantenimiento adecuado de las instalaciones.

Finalmente, otro tipo de recursos de gran importancia para la operatoria de una empresa, son los técnicos (como las patentes o los sistemas).

4.6.3. Supervisión y Control en el Departamento de Pisos

La misión primordial del Departamento de Pisos, es mantener en perfecto estado todas las áreas y habitaciones del hotel. Para ello, a partir de un programa de limpieza y desinfección, la Gobernanta organiza el trabajo que diariamente debe cumplimentar y garantizar con la calidad requerida, el personal a su cargo.

Como hemos señalado anteriormente, el Departamento de Pisos contribuye de manera especial a generar esa imagen de higiene y seguridad que debe conformar el cliente durante su estancia en el hotel; lo que implica llevar un riguroso proceso de supervisión y control de todo lo relacionado a la limpieza y mantenimiento de las áreas a cargo del Departamento de Pisos.

La supervisión⁵⁷ es una de las labores más importantes en el hotel pues sirve para mantener los estándares de calidad y como consecuencia brindar un servicio esperado al huésped. Se debe considerar que el

⁵⁷ ISMAIL, Ahmed (2001); *Operaciones y Procesos Hoteleros: Gestión de Alojamiento*; Editorial Paraninfo Thompson Learning; España; pág. 2.

principal objeto para la venta en un hotel es la habitación por lo que se debe mantener en óptimas condiciones.

Una de las tareas más importantes que tiene la Gobernanta o Sub Gobernanta de pisos, es la supervisión de las habitaciones y los pisos del hotel; es decir, garantizar su limpieza, pulcritud, arreglo, orden, buen estado y buen funcionamiento.

Dentro de la supervisión de pisos existen dos tipos de áreas a supervisar: el área habitacional y áreas públicas.

En el caso del área habitacional:

a. Acciones que se debe alcanzar durante la revisión de una habitación

- Limpieza y orden de la habitación.
- Cambios de los objetos deteriorados.
- Cambio de ropas establecidas.
- Controlar el buen funcionamiento de luces, teléfono, televisor y demás instalaciones.

b. Acciones que se debe alcanzar durante la revisión del baño de la Habitación⁵⁸

- El cuarto de baño es uno de los ambientes más importante, ya que es donde la limpieza y la higiene deben cuidarse más.
- Todos los artefactos sanitarios deben estar bien limpios y perfectamente secos.

La supervisión que realiza la Gobernanta debe hacerse en forma diaria, siguiendo un listado y en círculos (de izquierda a derecha).

⁵⁸ OLMOS GARRE, María José (2001); *Manuales y Procedimientos de las cadenas hoteleras*; Editorial; España; Pág. 113-116.

Los principales aspectos a tener en cuenta en la supervisión son:

- a. Limpieza. Se deben revisar los muebles, los vidrios, el baño, el piso, el closet, etc.
- b. Suministros. Se debe revisar la papelería, los lancos, las bolsas, los vasos, las plumas, los suvenires, directorios, entre otros.
- c. Mantenimiento. Se debe revisar la pintura, los muebles, los teléfonos, el agua, los focos, el aire acondicionado, la televisión, los implementos del baño, la cerradura, entre otros.

De manera más específica, los objetivos que debe alcanzar el proceso de supervisión y control en el Departamento de Pisos son:⁵⁹

- Verificar el estado de limpieza y puesta a punto de las instalaciones asignadas al departamento de pisos, prestando la asistencia técnica y operativa necesaria, para conseguir un óptimo rendimiento y facilitar el trabajo del personal.
- Verificar el cumplimiento de prioridades en cuanto a limpieza y puesta a punto de áreas, utilizando para ello los procedimientos fijados y coordinándose eficazmente con los departamentos relacionados.
- Verificar el sistema de cheques para el mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipos de limpieza.
- Aplicar el procedimiento para el control de calidad de las áreas a cargo del departamento:
 - Revisando diariamente las habitaciones y comprobando que los procedimientos establecidos se respetan de modo que la higiene, orden y decoración sean óptimos.

⁵⁹ Instituto Nacional de las Cualificaciones; *Competencia 2: Supervisar los Procesos del Departamento de Pisos*; disponible en http://www.educacion.gob.es/educa/incual/pdf/BDC/HOT333_3.pdf; consultado el 20.12.14

- Efectuando la supervisión diaria de las zonas nobles y detectando, además de la necesidad o insuficiencia del grado de frecuencia de limpieza, cualquier anomalía en decoración y conservación o cualquier avería.
- Relacionando permanentemente las necesidades de limpieza con el personal disponible, y solicitando personal extra en caso de necesidad para la realización de las tareas según las previsiones de ocupación.
- Coordinando, en caso necesario, la limpieza realizada por empresas externas para los servicios contratados, tales como limpieza de fachadas, cristales, moquetas, lámparas, jardinería o la propia limpieza interior.
- Asegurándose de la corrección de las desviaciones, anomalías o fallos detectados.
- Bloqueando las habitaciones o zonas que no alcancen la calidad establecida.
- Elegir los productos y materiales más adecuados en función de las superficies que se vayan a limpiar y del tipo de limpieza que se vaya a realizar, proporcionando al establecimiento el máximo grado de conservación, limpieza, desinfección y protección ambiental.
- Transmitir las instrucciones y órdenes de trabajo de forma clara, verbalmente o por escrito, asegurándose de su comprensión y prestando asistencia técnica y operativa si fuera necesario.
- Documentar el seguimiento, control y verificación de los procesos de puesta a punto de habitaciones, zonas nobles y áreas comunes.

Algunos de los formatos que utilizan la Gobernanta o Sub Gobernanta en el departamento de pisos para el proceso de supervisión y control, son los siguientes:

Cuadro N° 9: Control de Habitaciones

Fecha:

Planta N° 1...

NUM. HAB.	TIPO HAB.	DISPON. CAMAS	Estado Ocupación				TOTAL PAX.
			O	L	B	R	
101	TRIPLE	3	3				3
102	DOBLE	2		0			0
103	SUITE	2			0		0
104	SINGLE	1	1				1
105	DOBLE	2	2				2
106	DOBLE	2	2				2
107	DOBLE	2		0			0
108	SINGLE	1		0			0
109	DOBLE	2	2				2
110	SUITE	2	2				2
111	TRIPLE	3	3				3
112	TRIPLE	3		0			0
113	SINGLE	1		0			0
114	SINGLE	1	1				1
115	SINGLE	1	1				1
TOTALES			9	5	1	0	17

Fuente: Mestres Soler, Juan. Pág. 147.

Cuadro N° 10. Revisión Estado de las Habitaciones

ÁREA	N° HABITACIONES									OBSERVACIONES
	101	102	103	104	105	..	214	215	216	
DORMITORIO										
Interruptores entrada										
Plafón techo entrada										
Aire acondicionado										
Armario (puertas)										
Armario sofitos										
Armario cajones (corren)										
Mesitas de noche										
Aplicques camas										
Interruptores mesita										
Teléfono										
Camas										
Alfombra pie de cama										
Moqueta										
Sillones/Sillas (patas)										
Sillones/Sillas (tapicería)										
Mesas										
Escritorio										
Papelera										
Cuadros										
Cortinas										
Lámpara de techo										
Lámpara de pie										
Espejos										
...										
CUARTO DE BAÑO										
Toalleros										
Inodoro (WC)										
Bañera										
Jaboneras										
Portarrollos										
Repisas										
Armarios										
Piso										
Desagües										
Grifos										
...										

Fuente: LOPEZ COLLADO, Asunción (1999); Ob. Cit.; Pág. 206

Instrumentos de Control en Lencería-Lavandería

Los diferentes instrumentos de control utilizados en el departamento de pisos, pueden ser resumidos en los siguientes:

- Fichas de inventario que reflejen las existencias, el movimiento de la ropa y los stocks máximos y mínimos que se establezcan para cada artículo.
- Impreso de ropa de clientes. Se utiliza para el control en la recogida, entrega y devolución de la ropa, así como para la facturación.
- Impreso ropa de servicio. Usado para el control en la recogida, entrega y devolución de ropa usada y limpia a las diferentes áreas del hotel.
- Impreso control de consumo del material de limpieza.
- Impreso control materias consumibles. Dado el costo que implican y el control de consumo, que se hace mediante prorrateo, es imprescindible este tipo de control.
- Impreso control materiales de uso.
- Impreso control- estadística de Kg. Lavados, consumos generales y resultados.

Control de materias consumibles⁶⁰

Las materias para el arreglo y limpieza de las habitaciones implican un valor de consumo que es necesario controlar para obtener el máximo rendimiento de las mismas.

⁶⁰ MESTRES SOLER, Juan (2000); Ob. Cit.; Pág. 148

Toda petición de suministro de dichas materias se efectuara a través del “Vale Pedido”.

Cuadro N° 11: Control de materias consumibles

Pedido de..... a ALMACEN

Día.....

Cantidad	Articulo	Cód.	Ptas.

Fuente: Mestres Soler, Juan. pag.148

Control de materiales de uso⁶¹

La Gobernanta es responsable del “Mobiliario”, “Enseres”, “Lencería”, de las habitaciones y pasillos de los cuales se habrá hecho cargo mediante inventario, por ello deberá efectuar controles, además del inventario en tiempo y forma determinados.

⁶¹ MESTRES SOLER, Juan (2000); Ob. Cit.; Pág. 148

Cuadro Nº 12: Control de materiales de uso

INVENTARIO												
DEPARTAMENTO:												
MATERIALES	FECHA 1er INVENTARIO				FECHA..... INVENTARIO				FECHA..... INVENTARIO			
	EXISTENCIA INICIAL UNIDADES	BAJAS	ALTAS	EXISTENCIA ACTUAL UNIDADES	EXISTENCIA INICIAL UNIDADES	BAJAS	ALTAS	EXISTENCIA ACTUAL UNIDADES	EXISTENCIA INICIAL UNIDADES	BAJAS	ALTAS	EXISTENCIA ACTUAL UNIDADES

Fuente: Mestres Soler, Juan (2000); Ob. Cit.; Pág. 148.

4.7. HOTELES DE CATEGORÍA CUATRO (4) ESTRELLAS

Según el directorio oficial de establecimientos de hospedaje clasificados y categorizados de la GERCETUR, la ciudad de Arequipa tiene tres (3) establecimientos hoteleros de cuatro estrellas:

4.7.1. Hoteles Del Sur S.A.C.

A. Antecedentes

Estelar, es una cadena hotelera colombiana que cuenta con 45 años de amplia experiencia en el sector hotelero, constituyéndose en la cadena más importante de Colombia.

Inicia sus operaciones comerciales con la inauguración del Hotel Intercontinental Cali, construido entre 1969 y 1971, como una necesidad frente al compromiso de obtener la sede de los VI Juegos Panamericanos. La construcción de este hotel se hizo sobre un terreno de 13,110 metros cuadrados, a orillas del río Cali, y estuvo a cargo de la constructora Cuellar Serrano Gómez Alfonso y de Holguín Beplat

Entre 1985 y 1988, adquirieron el Estelar Paipa & Centro de Convenciones y el Estelar La Fontana de Bogotá, respectivamente; desde entonces la expansión por el resto del país no ha parado.

Actualmente, la cadena cuenta con 3,202 habitaciones en 27 hoteles; veintitrés hoteles ubicados en nueve ciudades de Colombia, tres en el Perú, uno en Panamá. Además, catorce hoteles operados. Próximamente desarrollará un nuevo Hotel Estelar en Cartagena y otro en Villavicencio, que contará con 127 habitaciones y un centro de convenciones con capacidad para 600 personas.

En el Perú, luego de adquirir, en la ciudad de Lima, los hoteles Thunderbird Central y el Apart Hotel Thunderbird Bellavista, iniciaron

sus operaciones con los nuevos hoteles Estelar Principal y Estelar Apartamentos Lima; a los que se suma el Hotel el Lago en Arequipa.

B. Estelar El Lago Hotel & Centro de Convenciones

- **Información General**

Razón Social:	Hoteles del Sur SAC
Nombre Comercial:	ESTELAR EL LAGO & CENTRO DE CONVENCIONES
RUC N°	20136847237
Clase:	Hotel
Categoría:	4 estrellas
Certificado N°	20454289821-001
Representante Legal:	Hunder Monzón, Nadia
Domicilio Fiscal:	Pasaje Camino al Molino s/n.
Distrito:	Sabandia
Provincia:	Arequipa
Región:	Arequipa
Teléfono/Fax	(054) 448417
Correo Electrónico:	reservas.hlago@hotelesestelar.com
Página Web:	www.hotelesestelar.com.pe

- **Capacidad Instalada del Hotel**

El Hotel Estelar El Lago & Centro de Convenciones, está situado en el pasaje Camino al Molino de Sabandía, a orillas del lago artificial, rodeado de un jardín paisajista y campos de flores.

Tiene 52 habitaciones equipadas con 104 camas. Están equipadas con aire acondicionado, calefacción, televisor LCD por cable, radio, Wi-Fi gratis, caja fuerte individual, teléfono, reloj despertador AM/FM, mini bar y bañera. Algunas habitaciones tienen balcón con vista a los jardines y al lago.

Tiene un centro de negocios (business center), tres salones de convenciones (para reuniones y banquetes), amplio estacionamiento privado. El restaurante, es amplio y con vista privilegiada a lago artificial. Con 10 mil metros cuadrados de jardines, tiene dos piscinas (adultos y niños), canchas de fútbol, voleibol y tenis; sauna, sala de masajes e hidromasajes.

- **Servicios de ofrece**

El restaurante Mirador del Lago, proporciona desayuno buffet incluido en la tarifa de alojamiento, con una variedad de tortas, panes, frutas y jugos, además de té y bebidas calientes. Sirve almuerzo y cena con platos típicos de la región y comida internacional. El bar ofrece vinos y cocteles tradicionales.

Servicio de lavandería/planchado.

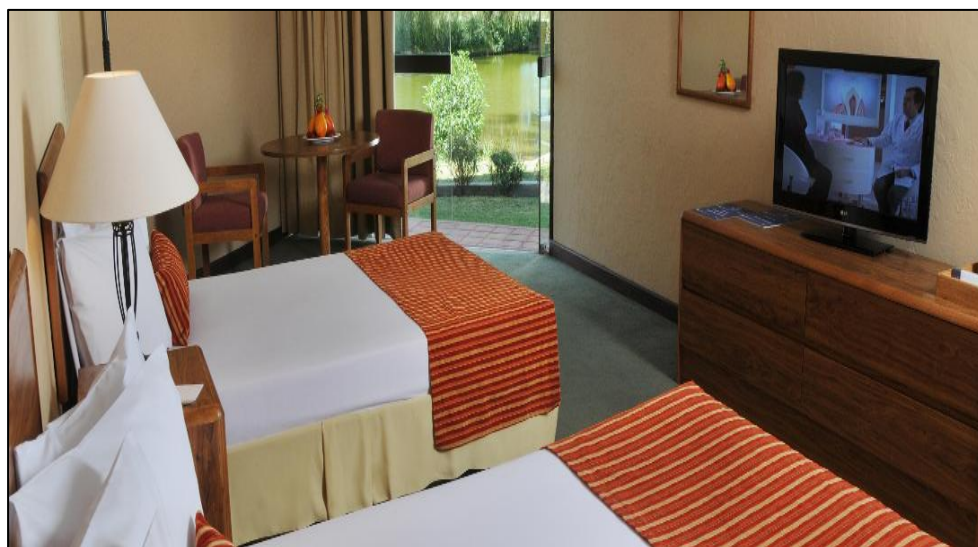
Barbería/Salón de Belleza.

Cambio de moneda.

Estacionamiento privado y servicio de taxis

Actividades recreativas.

Imagen N° 1. Habitación doble, Hotel Estelar El Lago & Centro de Convenciones



Fuente: Disponible en www.hotelesestelar.com/

Imagen N° 2. Habitación Matrimonial, Hotel Estelar El Lago & Centro de Convenciones



Fuente: Disponible en www.hotelesestelar.com/

**Imagen N° 3. Salón de Convenciones, Hotel Estelar El Lago &
Centro de Convenciones**



Fuente: Disponible en www.hotelesestelar.com/

**Imagen N° 4. Restaurante, Hotel Estelar El Lago & Centro de
Convenciones**



Fuente: Disponible en www.hotelesestelar.com/

4.7.2. Hoteles Sonesta Posadas del Inca

A. Antecedentes

Sonesta es una cadena internacional de hoteles de lujo, resorts, y cruceros, que en los últimos sesenta años, a base de brindar a sus huéspedes y clientes la mejor de las experiencias, ofreciendo al turista un servicio selecto en las diferentes locaciones alrededor del mundo, ha mantenido una reputación como compañía de prestigio dentro de la industria de la hospitalidad.

La Cadena Internacional de Hoteles Sonesta es el resultado de la fusión de dos compañías: Sonnabend Operated Hotels, fundada en el año 1940, y Childs Restaurant Company, fundada en el año 1889. Ambas compañías, el año 1955, se unieron para constituir el Hotel Corporation of America (HCA); comenzando así la operación de una de las principales compañías en Norteamérica, hasta evolucionar lo que hoy es Sonesta Internacional Hotels Corporation.

Sonesta Internacional Hotels Corporation, ha emergido como una compañía sólida. En la actualidad cuenta con veintiséis Hoteles y Resorts de Sonesta, incluyendo cinco cruceros de travesía del Nilo. La infraestructura hotelera se sitúa en Boston, Brasil, Egipto, Miami, New Orleans, Orlando. A partir del año 2007, Perú y St. Maarten.

La familia Sonnabend se ha esforzado en continuar el manejo de las empresas durante las distintas generaciones manteniendo el éxito de Sonesta. Su armonía como familia se ha traducido en una compañía empresarial comprometida en el manejo de hoteles que entregan servicio personalizado y reflejan la historia y la cultura en sus propiedades.

B. Historia de la Cadena Sonesta Posadas del Inca, en el Perú

La Compañía se constituyó en 1979, dedicándose a la prestación de servicios de hospedaje, restaurante, bares y afines dentro del sector turístico.

El 04 de Diciembre de 1992, Inmobiliaria de Turismo S.A. (ITUSA) construye en la ciudad de Lima, con inversión enteramente peruana, el Hotel “El Olivar”. Posteriormente, con el tiempo, fueron adquiriendo y alquilando nuevas propiedades, llegando así a constituir la Cadena Posadas del Inca, con un total de seis unidades, ubicadas en los principales destinos turísticos de la zona Sur del Perú. A partir de 1999, se cuenta con la representación de la marca Sonesta.

En la ciudad de Lima, la capital, cuenta con dos hoteles:

- **El Olivar.** Hotel de cinco estrellas, diseñado para satisfacer las necesidades de viajes, de negocios y placer. En el que se puede disfrutar de la cultura, excelencia culinaria, tradición, alta calidad de servicio y hospitalidad. Se encuentra ubicado estratégicamente en el distrito financiero y residencial de la ciudad, frente al bosque El Olivar, a sólo 25 minutos del aeropuerto internacional Jorge Chávez.
- **Sonesta Posadas del Inca - Miraflores.** Hotel tres estrellas. Ofrece un servicio personalizado en amplias habitaciones. Ubicado en el corazón del tradicional distrito de Miraflores, cerca de las empresas más importantes de la ciudad y a cinco minutos de la playa, también se puede disfrutar de la cercanía de restaurantes, cines, tiendas, cafés, galerías de arte, ferias artesanales y parques. Y por la noche podrá experimentar la animada vida nocturna de Larcomar, el centro de entretenimiento más moderno de Lima, frente al mar.

En la Ciudad Imperial del Cusco, cuenta con dos unidades hoteleras:

- **Sonesta Posadas del Inca - Cusco.** Hotel tres estrellas, ubicado a media cuadra de la hermosa y céntrica Plaza de Armas, centro de la fusión de las culturas Inca y española.
- **Sonesta Posadas del Inca Yucay - Valle Sagrado.** Fue un antiguo Monasterio de 20,000 m², con más de 300 años de historia convertido en un hotel de cuatro estrellas, rodeado por hermosos jardines. Se encuentra a sólo una hora de la ciudad de Cusco, a 15 minutos de las ruinas de Ollantaytambo y cerca de las ruinas de Machu Picchu (una hora por tren). Posee un restaurante con un servicio de buffetería excelente con música en vivo. Un spa Kallpa Wasu con un jacuzzi donde se observa la naturaleza de la zona, gimnasio, sauna, cuarto de masajes, entre otros servicios.

En la región alto andina del Sur, se cuenta con dos unidades:

- **Sonesta Posadas del Inca - Puno.** Hotel de tres estrellas, ubicado a orillas del Lago Titicaca, el Hotel cuenta con una hermosa vista desde sus habitaciones, restaurant bar y terraza. Sólo a cuatro kilómetros de la plaza principal de Puno, el Hotel ofrece un ambiente rodeado de belleza y tranquilidad, además de fácil acceso a todas las actividades turísticas.
- **Sonesta Posadas del Inca - Arequipa.** Hotel de cuatro estrellas, ubicado en la Plaza de Mayor, al costado de la hermosa Catedral de Arequipa. Su preferente ubicación, dentro del centro histórico, le permite fácil acceso a las principales atracciones de la ciudad.

C. Hotel Sonesta Posadas del Inca - Arequipa

- **Información General**

Razón Social:	Inmobiliaria de Turismo S.A.
Nombre Comercial:	SONESTA POSADAS DEL INCA, AREQUIPA
RUC N°	20136847237
Clase:	Hotel
Categoría:	4 estrellas
Certificado N°	20136847237-001
Representante Legal:	Amat y León, Leoncio Fernando
Domicilio Fiscal:	Portal de Flores N° 116
Distrito:	Arequipa
Provincia:	Arequipa
Región:	Arequipa
Teléfono/Fax	(054) 215530 - 234374
Correo Electrónico:	info@portalhote.com.pe
E. Mail.	ventas@sonestaperu.com
Página Web:	www.sonesta.com

- **Capacidad Instalada del Hotel**

El hotel Sonesta Posadas del Inca – Arequipa, cuenta con 58 habitaciones y 100 camas:

- Habitaciones Simples con cama de 1 ½ plazas	04
- Habitaciones Dobles con cama de 1 ½ plazas	33
- Habitaciones Triples con cama de 2 + 1 ½ plazas	04
- Habitaciones Matrimoniales con cama de 2 plazas	06
- Habitaciones Matrimoniales con cama King Size	04
- Habitaciones Ejecutivas simples y/o matrimoniales	04
- Habitaciones Ejecutivas Dobles	02
- Suite	01

TOTAL	58

Cabe resaltar que del total de habitaciones solo siete, entre las ejecutivas y la suite, cuentan con vista a la Plaza de Armas.

Todas las habitaciones del Segundo piso, así como las ejecutivas y la suite, cuentan con una pequeña terraza.

• **Descripción de las Habitaciones**

Todas las habitaciones en el Hotel Sonesta Posadas del Inca, cuentan con los siguientes servicios:

- Televisión con cable y control remoto.
- Aire acondicionado.
- Calefacción.
- Humedecedor de ambiente.
- Teléfono con discado directo local, nacional e internacional.

- Caja de Seguridad.
- Minibar.
- Secadora de cabello a solicitud.
- Habitaciones para fumadores y no fumadores.
- Teléfono en el baño.
- Voltaje 220/110.
- Internet Inalámbrico (Wireless), sólo en el tercer y cuarto pisos.
- **Servicios Generales que ofrece el Hotel**
 - Room Service a la carta las 24 horas.
 - Servicio de Lavandería.
 - Facilidades para el hombre de negocios (Business Center).
 - Piscina al aire libre.
 - Tienda de souvenirs.
 - Confirmación de vuelos y alquiler de autos.
 - Sistema contra incendios.
 - Asistencia médica.
 - Almacén para equipaje (storage).
 - Asistencia al turista.
 - Cambio de moneda extranjera (Dólares Americanos, Euros).
 - Traslado aeropuerto-hotel (transfer in).

- Acceso a los salones de juego, a pocos pasos del hotel.

- **Servicio de alimentos y bebidas**

Este servicio es ofrecido en el área de restaurante, denominado INKAFE Café & Bar. Las características de este servicio son:

- Cuenta con una capacidad instalada para 80 personas en sus dos ambientes: el restaurante propiamente dicho y la terraza que tiene vista a la plaza de Armas. La atención es desde las 5:30 a 22:30 horas.
- El Restaurante se ha especializado en comida Novo andina, internacional, y local con una variada carta.
- El Bar, con una capacidad instalada para atender a 40 personas, ofrece una variedad de bebidas alcohólicas y no alcohólicas. La atención es de 11:00 a 23:00 horas.

- **Servicio de eventos**

Para este servicio, el hotel cuenta con cuatro (4) salas de eventos las cuales llevan los nombres de las principales calles del Centro Histórico de la ciudad de Arequipa.

- Salón San Francisco, con capacidad para 100 personas.
- Salón Santa Catalina, con capacidad para 150 personas.
- Salón San Agustín, con capacidad para 90 personas.
- Salón Santo Domingo, con capacidad para 50 personas.

Todos los salones cuentan con el servicio de Internet inalámbrico (Wireless), equipos multimedia y de audio a pedido, aire

acondicionado, ventiladores, pizarras acrílicas, paleógrafos, entre otros.

Imagen N° 5. Habitación Ejecutiva, Hotel Sonesta Posadas del Inca - Arequipa



Fuente: www.arequipahotels.net/hotel-sonesta.htm

Imagen N° 6. Habitación Doble, Hotel Sonesta Posadas del Inca - Arequipa



Fuente: www.arequipahotels.net/hotel-sonesta.htm

4.7.3. Casona Plaza Hotel AQP S.A.C.⁶²

A. Información General del establecimiento

Razón Social:	Casona Plaza Hotel AQP S.A.C.
Nombre Comercial:	CASONA PLAZA HOTEL AQP
RUC N°	20455394075
Clase:	Hotel
Categoría:	4 estrellas
Certificado N°	20455394075-001
Representante Legal:	Butrón Bazán, Alexander José
Domicilio Fiscal:	Calle San José N° 207
Distrito:	Arequipa
Provincia:	Arequipa
Región:	Arequipa
Teléfono/Fax	(054) 231471
E. Mail.	front.aqp@casonaplazahoteles.com
Página Web:	http://casonaplazahoteles.com/

⁶² CAYRO PONCE, Blanca; PANIURA FARFÁN, Ximena (2014); *Análisis de la Motivación del Recurso Humano y su repercusión en el Nivel de Satisfacción de los Huéspedes de la Casona Plaza Hotel AQP – Arequipa, 2014*; Tesis sin editar, para obtener el título profesional de licenciadas en Turismo y Hotelería; UCSM; Pág. 16

B. Capacidad Instalada del Hotel

El hotel se encuentra ubicado cerca de la Plaza de Armas en pleno centro turístico y comercial de la ciudad de Arequipa, su ubicación es ideal para una estadía tanto para viajes de negocio o turismo. Ofrece un concepto innovador y audaz para la satisfacción total de sus huéspedes.

El hotel cuenta con 30 habitaciones, éstas han sido ambientadas para ofrecer los más altos niveles de calidad y comodidad bajo la supervisión y calidez de su personal.

C. Descripción de las Habitaciones

Las habitaciones matrimoniales tienen, aproximadamente, un área de 18 m². El dormitorio está equipado con una cama de 2 plazas y baño con tina.

Las habitaciones dobles, tienen, aproximadamente, un área de 20 m². El dormitorio está equipado con camas de 2 plazas y el baño con tina.

Las habitaciones triples tienen, aproximadamente, un área de 26 m². El dormitorio, equipado con tres camas de 1½ plazas, y el baño con tina.

La Suite Ejecutiva, tiene, aproximadamente, un área de 25 m². El dormitorio, equipado con cama King Size, y el baño con tina y jacuzzi.

Además, todas las habitaciones se encuentran equipadas con:

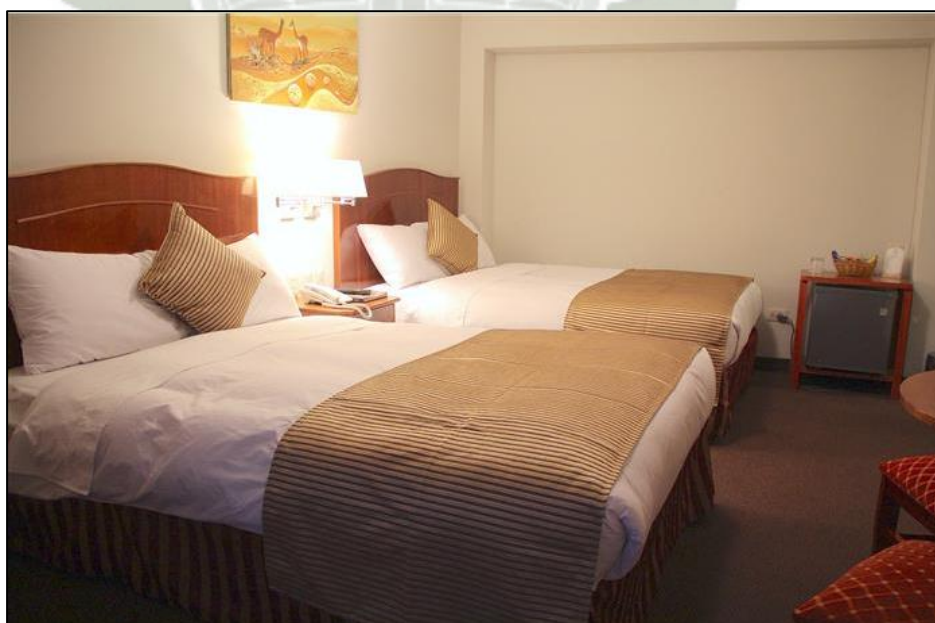
- Internet inalámbrico WI-FI (servicio gratuito).
- TV con sistema de imagen por cable
- Teléfono con discado directo
- Caja fuerte digital.
- Calefactor
- Secadora de cabello y teléfono en el baño

Imagen N° 1. Habitación Matrimonial, Casona Plaza Hotel AQP



Fuente: Disponible en www.casonaplazahotelaqp.com/

Imagen N° 2. Habitación Doble, Casona Plaza Hotel AQP



Fuente: Disponible en www.casonaplazahotelaqp.com/

Imagen N° 3. Habitación Triple, Casona Plaza Hotel AQP



Fuente: Disponible en www.casonaplazahotelaqp.com/

Imagen N° 4. Suite Ejecutiva, Casona Plaza Hotel AQP



Fuente: Disponible en www.casonaplazahotelaqp.com/

D. Servicios que ofrece:

- Servicio Gratuito de Internet Inalámbrico WI FI
- Restaurante
- Servicio a la habitación
- Ascensor
- Servicio de Lavandería
- Atención médica
- Estacionamiento privado
- PC con acceso a internet
- Bar
- Sala de conferencias
- Cambio de moneda extranjera
- Servicio de fax y fotocopia
- Oxígeno

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar el estudio de los procesos de trabajo y determinar su importancia en la gestión del departamento de pisos, en los establecimientos hoteleros, Cuatro Estrellas, ubicados en la Ciudad de Arequipa.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar si la gestión del departamento de pisos se realiza mediante procesos de trabajo.
- Determinar cómo se lleva a cabo la gestión de los procesos de trabajo, en el departamento de pisos, de los hoteles de categoría cuatro estrellas.
- Identificar los factores presentes y ausentes, en la gestión de los procesos de trabajo del departamento de pisos.
- Elaborar una propuesta de gestión ideal para centrar una mejora continua y tener una guía de los diferentes procesos que se dan en el departamento de pisos, de los hoteles cuatro estrellas.

6. HIPÓTESIS

Dado que los procesos de trabajo, son el conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que convierte unos factores iniciales (inputs) en bienes o servicios deseados (outputs), añadiendo valor a los mismos;

Es probable que la gestión, en el departamento de pisos, de los hoteles cuatro estrellas, ubicados en la ciudad de Arequipa, se realice mediante procesos de trabajo para mejorar la eficiencia de los servicios ofrecidos, añadiendo valor a los mismos, de manera tal que puedan satisfacer las necesidades deseos y expectativas de sus clientes.



CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICAS

Técnicas de investigación, son las estrategias que utiliza el investigador para recolectar información sobre un hecho o fenómeno, que permita sustentar la hipótesis de trabajo.

La técnica a utilizar en la presente investigación es la encuesta, dirigida a jefes o encargados del departamento de pisos, como al personal de dicho departamento, considerando que son personas de confianza y personal de carrera que viene laborando en el sector hotelero.

2. INSTRUMENTOS

El instrumento de recolección de datos que hemos utilizado en la presente investigación, es el cuestionario estructurado y estandarizado.

- Cuestionario, dirigido al personal del departamento de pisos.
Consiste en un listado de preguntas vinculadas a los procesos de trabajo que se realizan en el departamento de pisos; lo que nos permitirá investigar lo relacionado a la primera variable.
- Cuestionario dirigido a los jefes o encargados del departamento de pisos.
Permitirá conocer cómo se desarrolla la gestión (segunda variable), en relación a los procesos de trabajo, en el departamento de pisos de los establecimientos hoteleros de categoría cuatro estrellas.

3. CAMPO DE VERIFICACIÓN

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

La investigación se realizó en la ciudad de Arequipa, en los establecimientos hoteleros de cuatro estrellas.

Según información oficial de la GECETUR - Arequipa, los hoteles de cuatro estrellas, son los siguientes:

- Hotel Sonesta Posadas del Inca-Arequipa
- Casona Plaza Hotel AQP
- Hotel Estelar El Lago & Centro de Convenciones.⁶³

3.2. TEMPORALIDAD

Se desarrolló el cuarto trimestre del año 2013 y el primer trimestre del año 2014.

3.3. UNIDADES DE ESTUDIO

Población o Universo

La población es la totalidad de individuos, que poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La población en la presente investigación está constituida por:

- **Población A.**

El total de trabajadores del departamento de pisos, de los hoteles cuatro estrellas.

⁶³ GERCETUR Arequipa, Directorio de Establecimientos Clasificados y Categorizados.

Cuadro N° 13. Trabajadores del departamento de Pisos

N°	NOMBRE DEL HOTEL	TOTAL
1	Hotel Sonesta Posadas del Inca-Arequipa	9
2	Casona Plaza Hotel AQP	5
3	Hotel Estelar El Lago & Centro de Convenciones	7
TOTAL		21

Fuente Elaboración Propia GCMFV

- **Población B.**

Un directivo, jefe o encargado del departamento de pisos de cada hotel cuatro estrellas.

4. ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Coordinación con los funcionarios de la GERCETUR – Arequipa, para que nos brinden información oficial sobre cuántos y cuáles son los establecimientos Categoría Cuatro Estrellas de la Ciudad de Arequipa.

- Concertar con los directivos, jefes o encargados y personal del departamento de pisos, en los establecimientos Categoría Cuatro Estrellas, de la Ciudad de Arequipa, para obtener la autorización correspondiente.
- Coordinar con los directivos, jefes o encargados y personal del departamento de pisos, en los establecimientos Categoría Cuatro Estrellas, de la Ciudad de Arequipa, las fechas y horarios en los que se podrán aplicar las encuestas sin perjudicar las funciones y desarrollo de actividades en el departamento de pisos del hotel.





CAPÍTULO III

RESULTADOS

Una vez concluido el proceso de ordenamiento de los datos obtenidos, en este apartado se presentan los resultados, en función a las variables y objetivos d la investigación.

En la primera parte, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del departamento de pisos; responden a la primera variable: “Procesos de trabajo en el departamento de pisos”.

En la segunda parte, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los directivos, jefes o encargados del departamento de pisos (uno por cada hotel); que incluye información relacionada a la “Gestión de los procesos de trabajo en el departamento de pisos”.

Finalmente, se incluye la discusión, las conclusiones y las recomendaciones.

1. RESULTADOS DE LA PRIMERA VARIABLE

Cuestionario aplicado al personal del Departamento de Pisos para conocer los procesos de trabajo usados en éste Departamento.

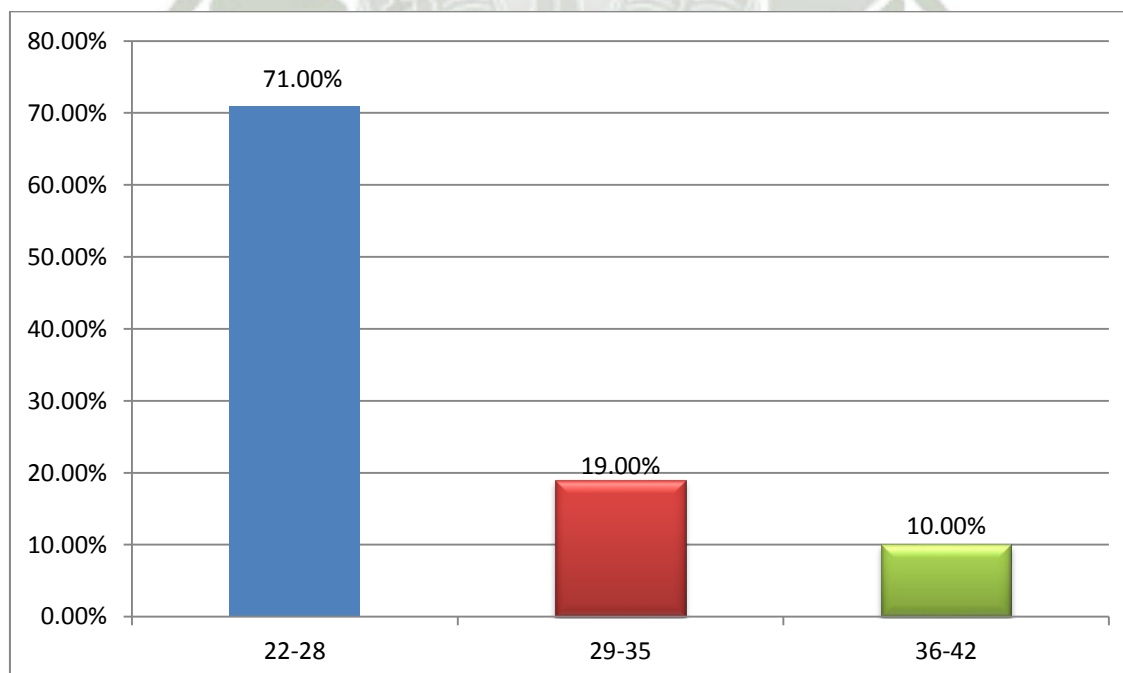
DATOS GENERALES

Tabla Nº 1: Edad de los trabajadores

Edad	Frecuencia	Porcentaje
22 - 28	15	71.00
29 - 35	4	19.00
36 - 42	2	10.00
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico Nº 1: Edad de los trabajadores



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

La edad en el campo laboral, es un factor que debe ser ampliamente analizado y valorado, por constituir una de las fuentes más importantes para el desarrollo de las organizaciones.

La mayoría de empresas prefiere contratar gente joven, por imagen personal, aprendizaje, resistencia física, cantidad y no calidad de horas de trabajo, remuneración baja, entre otros; sin embargo, la experiencia laboral de un adulto maduro también puede contribuir al desarrollo de la organización.

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, la edad cronológica de la mayoría del personal del departamento de pisos encuestado (71%), muestra que son menores a 28 años; el 19% se encuentra entre 29 a 35 años; y el 10% tiene entre 36 a 42 años o más.

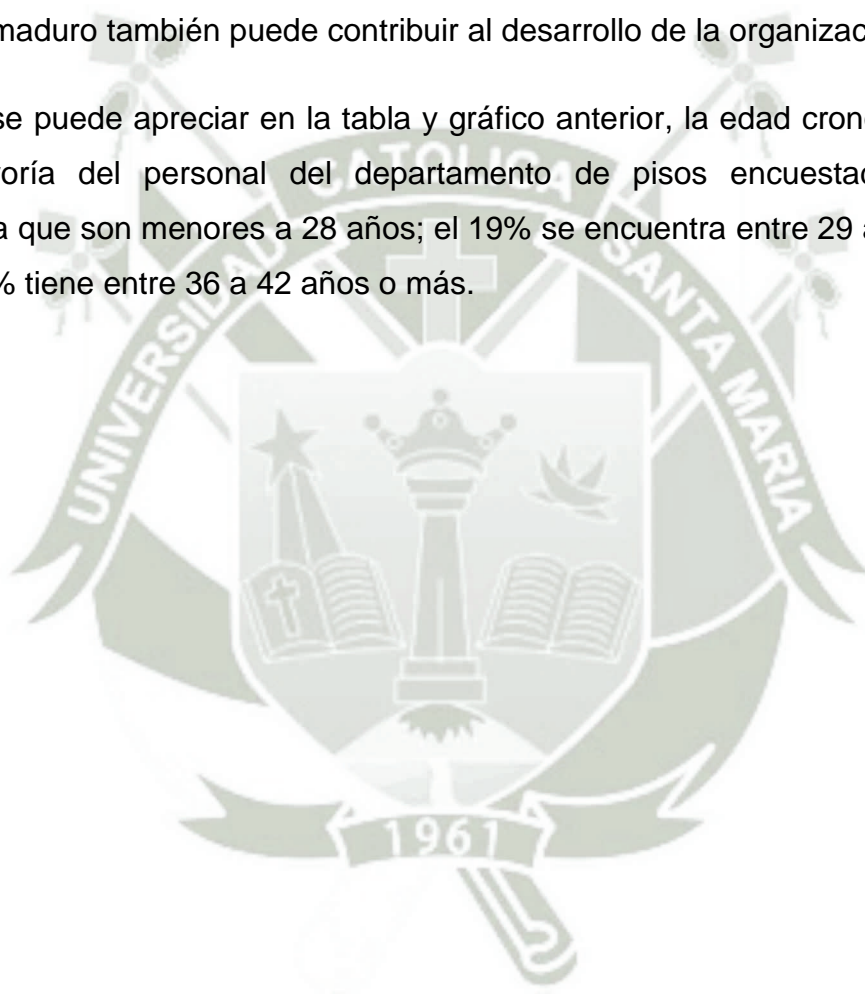
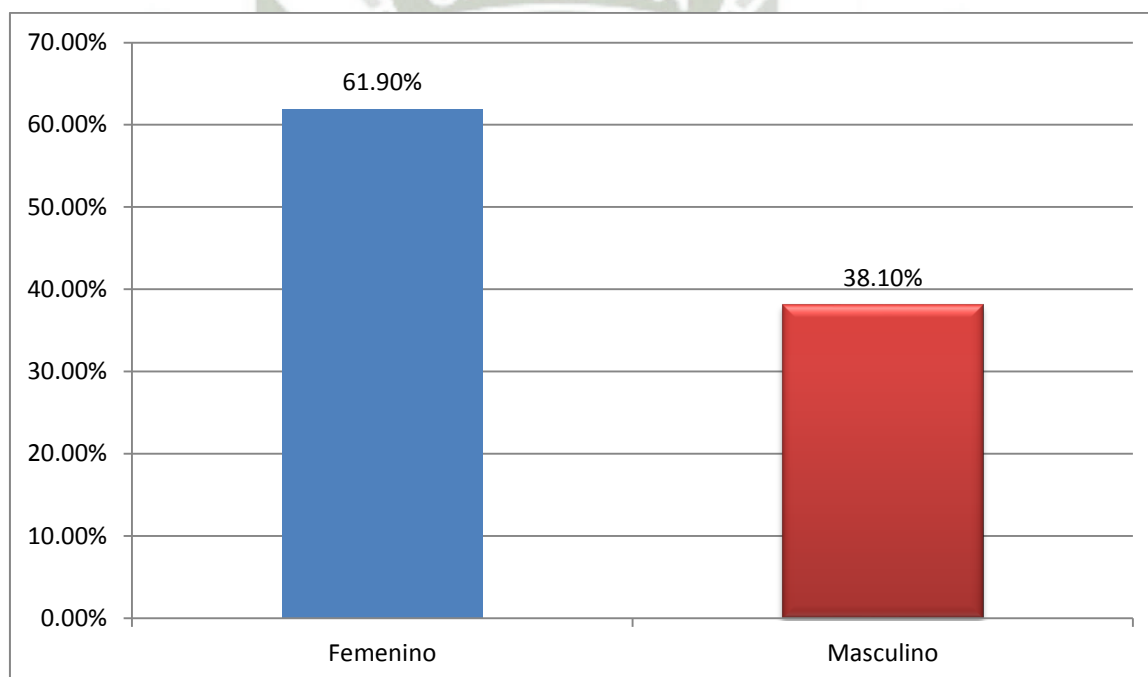


Tabla N° 2: Género de los trabajadores

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	13	61.90
Masculino	8	38.10
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 2: Género de los trabajadores



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

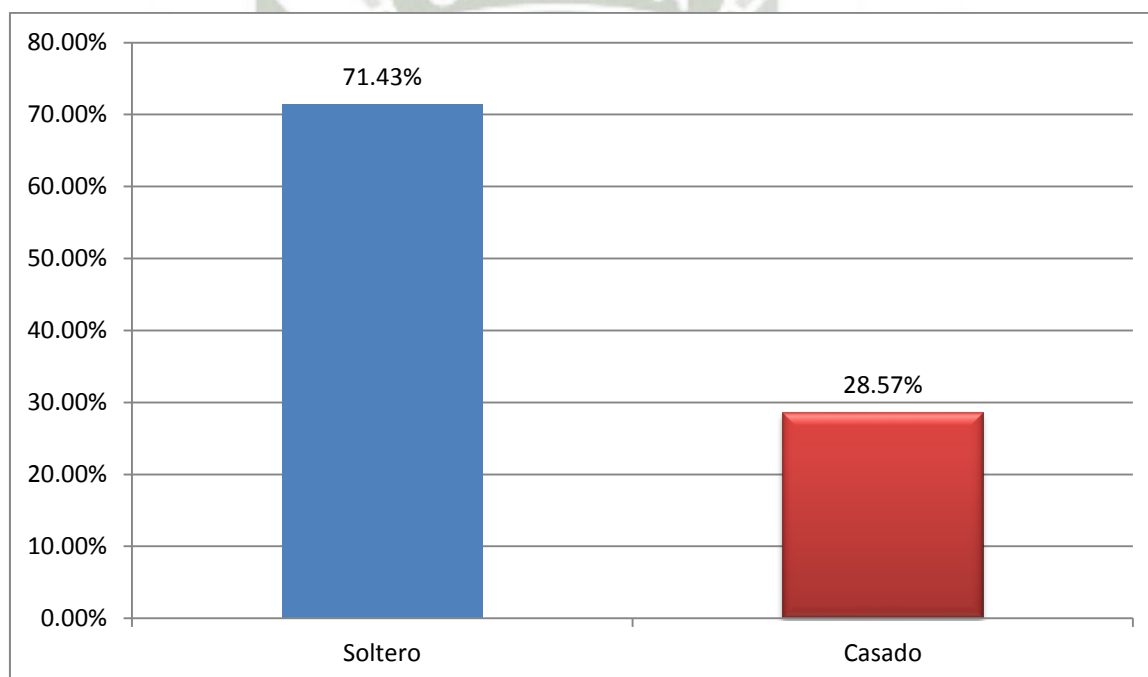
El 61.90% del personal que desempeña funciones el departamento de pisos corresponde al género femenino; y el 38.10% responden al género masculino. La preferencia por contratar personas de género femenino posiblemente sea por ser más detallistas y empáticas en el trabajo.

Tabla Nº 3: Estado civil de los trabajadores

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	15	71.43
Casado	6	28.57
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico Nº 3: Estado civil de los trabajadores



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

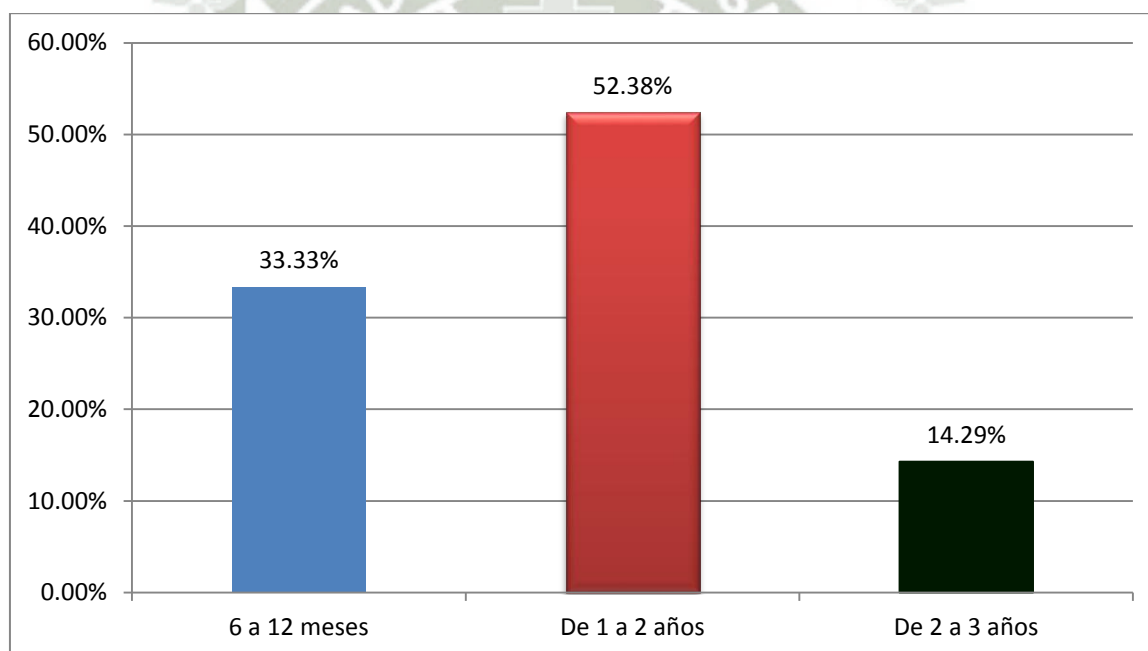
Una vez ordenados los datos de la encuesta, en relación al estado civil, encontramos que el 71.43% de los trabajadores son solteros (entre mujeres y varones); y el 28.57% responden ser casados (as) o tienen pareja.

Tabla Nº 4: Tiempo que trabaja en el hotel

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
6 a 12 meses	7	33.33
De 1 a 2 años	11	52.38
De 2 a 3 años	3	14.29
Total	21	100.00%

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico Nº 4: Tiempo que trabaja en el hotel



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

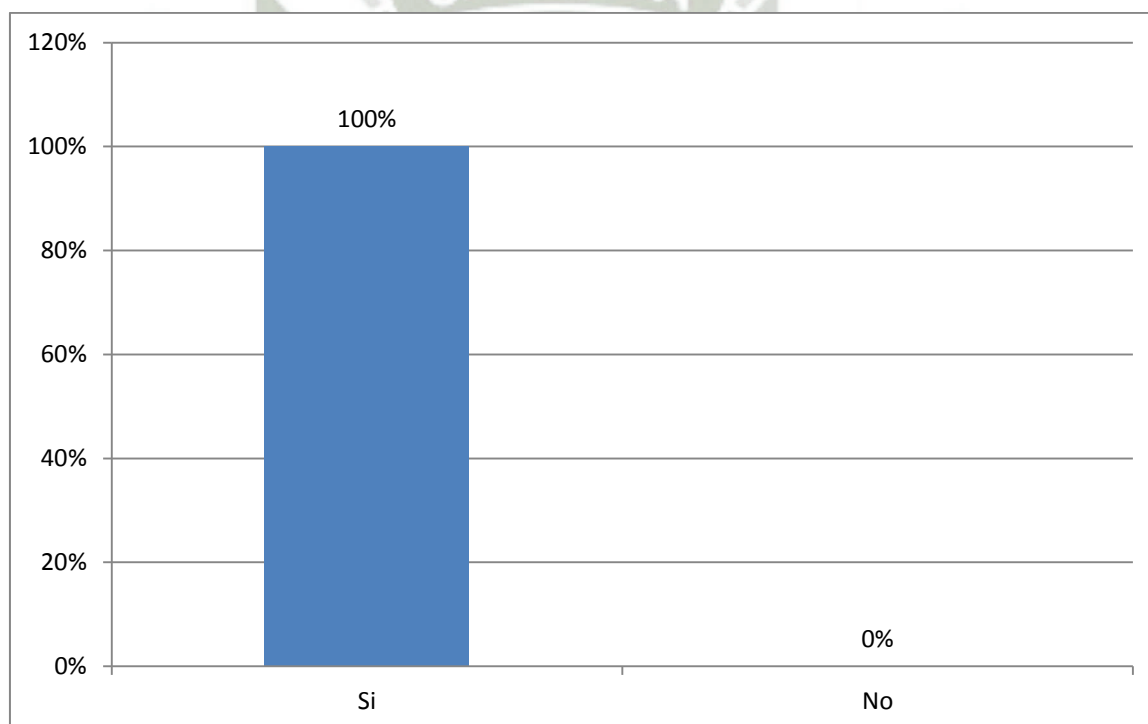
Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, la mayoría del personal encuestado (52.38%), trabaja en el hotel entre 1 a 2 años; el 33.33%, es personal relativamente nuevo, trabajan entre 6 a 12 meses (menos de un año); y el 14.29%, trabaja entre 2 a 3 años.

Tabla N° 5: ¿Trabaja en el Dpto. de pisos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	100.00
No	0	0.00
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 5: ¿Trabaja en el Dpto. de pisos?



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

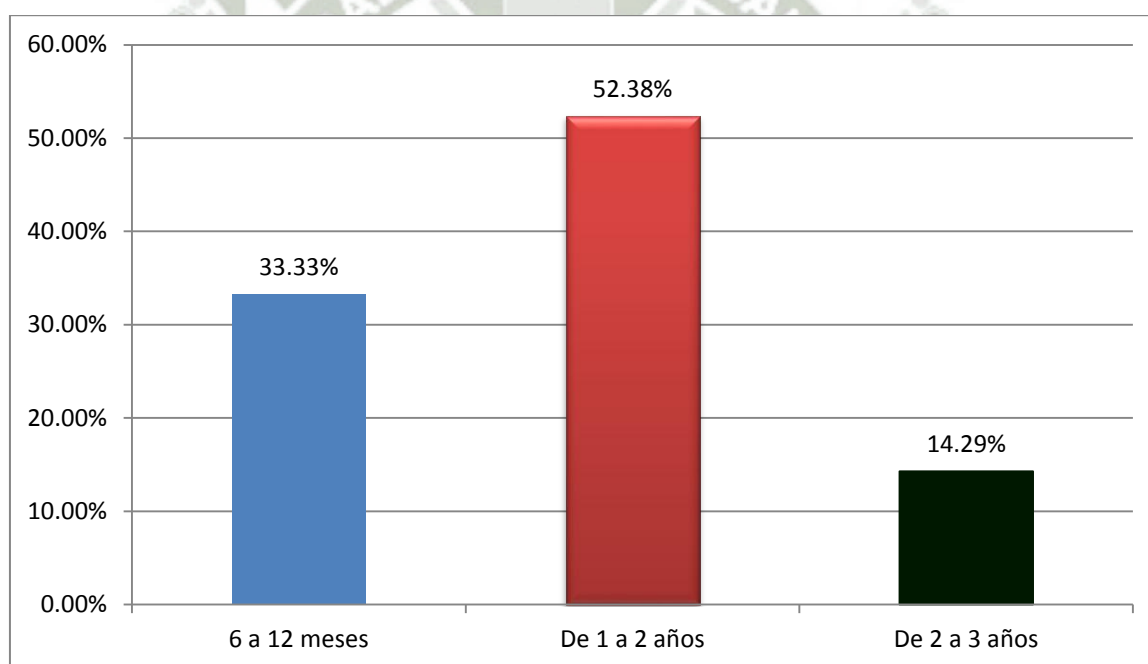
La totalidad de trabajadores encuestados (100%), señala que trabaja en el departamento de pisos; lo que confirma que las encuestas han sido respondidas únicamente por el personal de éste departamento.

Tabla N° 6: Tiempo que trabaja en el departamento de pisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
6 a 12 meses	7	33.33
De 1 a 2 años	11	52.38
De 2 a 3 años	3	14.29
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 6: Tiempo que trabaja en el departamento de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

El 52.38% del personal encuestado permanece al frente de las labores en el departamento de pisos entre 1 a 2 años; el personal el 33% trabaja en éste departamento entre 6 a 12 meses; y, el 14.29% entre 2 a 3 años.

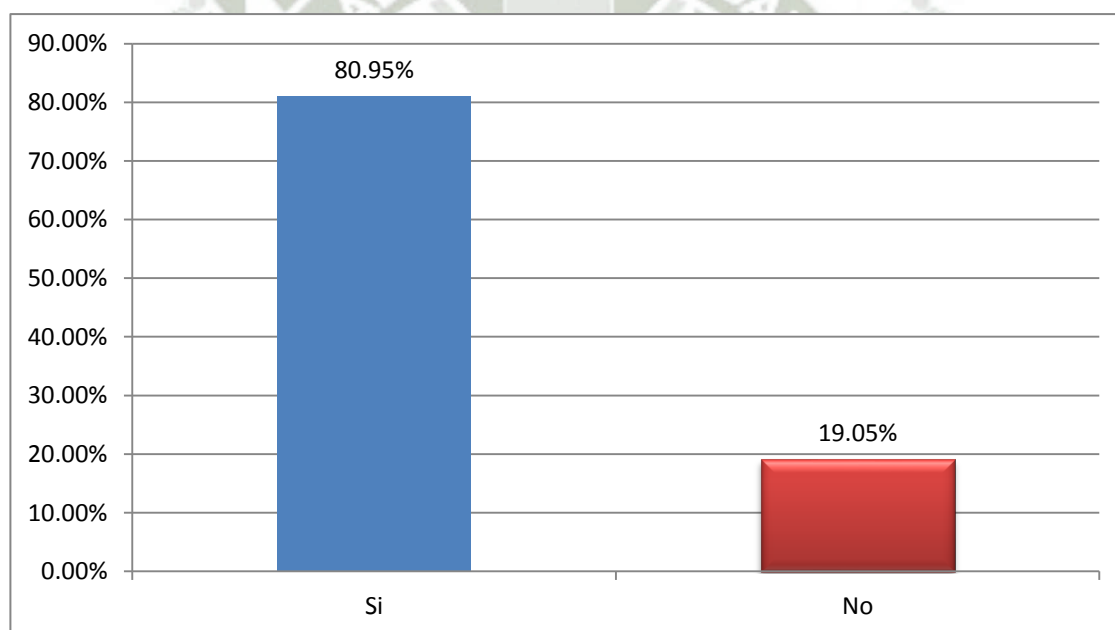
PLANIFICACIÓN

Tabla N° 7: ¿Se planifica el trabajo diario en el Dpto. de pisos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	80.95
No	4	19.05
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 7: ¿Se planifica el trabajo diario en el Dpto. de pisos?



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

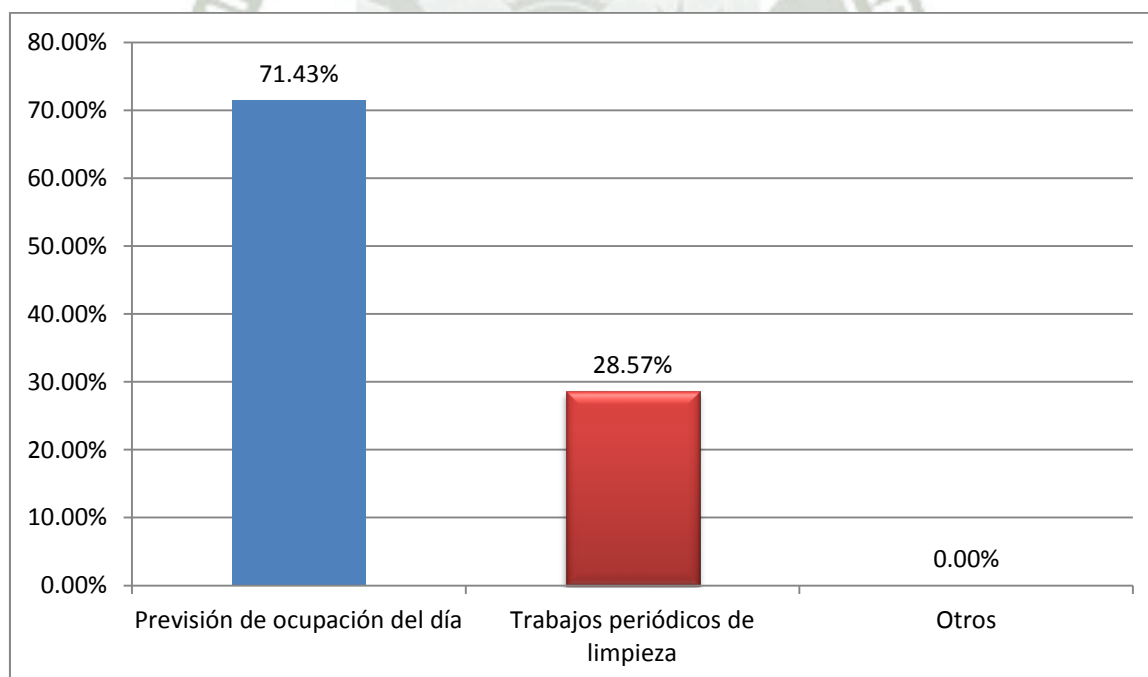
El 80.95% de los trabajadores encuestados indica que si se planifica el trabajo en forma diaria en el departamento de pisos; lo cual facilita el desarrollo de las tareas limpieza y mantenimiento de las instalaciones del hotel. En sentido contrario, el 19.05% de los trabajadores encuestados, opina que no.

Tabla Nº 8: Aspectos del trabajo diario que se planifican en el departamento de pisos.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Previsión de ocupación del día	15	71.43
Trabajos periódicos de limpieza	6	28.57
Otros	0	0.00
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico Nº 8: Aspectos del trabajo diario que se planifican en el departamento de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

La planificación del trabajo es un elemento muy importante para el crecimiento de la productividad del trabajo; razón por la cual es necesario lograr la máxima eficiencia en el uso de los recursos humanos y materiales en el proceso productivo.

En el departamento de pisos la gobernanta, además de asignar, en forma diaria, tareas al personal de éste departamento, también debe decidir cómo se realizará cada una de las tareas. Establecerá protocolos a seguir en cada una de las áreas a su cargo para conseguir que los trabajos se realicen de la forma más eficiente posible.

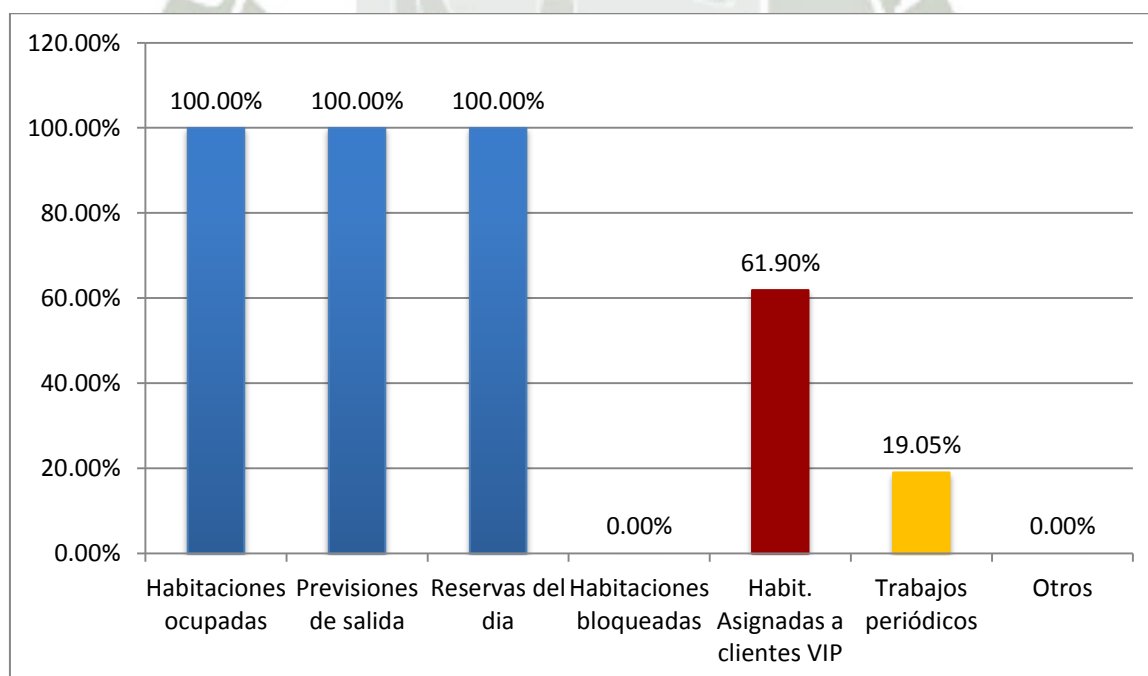
Luego de organizar los datos obtenidos en la encuesta, encontramos que el 71.43% de los trabajadores considera que la previsión de ocupación del día es la principal actividad de planificación del trabajo diario que se realiza en el departamento de pisos, seguido por el 28.57% de trabajadores, que considera a los trabajos periódicos de limpieza como una actividad de planificación del trabajo diario en éste departamento.

Tabla N° 9: Aspectos de la “Previsión de Ocupación”, que se planifican en forma diaria, en el departamento de pisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Habitaciones ocupadas	21	100.00
Previsiones de salida	21	100.00
Reservas del día	21	100.00
Habitaciones bloqueadas	0	0.00
Habitaciones asignadas a clientes VIP	13	61.90
Trabajos periódicos	4	19.05
Otros	0	0.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 9: Aspectos de la “Previsión de Ocupación”, que se planifican en forma diaria, en el departamento de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

Como hemos señalado, la gobernanta es la persona encargada de organizar y planificar el trabajo del departamento de pisos. Para esta organización, la gobernanta se reúne a primera hora de la mañana con todo el personal de su departamento y distribuye el trabajo en función de la previsión de ocupación del día, que se obtiene de los listados de ocupación proporcionados por el departamento de recepción. Es decir, la previsión de ocupación del día, es el soporte principal en el proceso de planificación diaria, en el departamento de pisos.

Una vez concluido el ordenamiento de los datos obtenidos en las encuestas, encontramos que el 100% del personal del departamento de pisos considera que las habitaciones ocupadas, las previsiones de salida y las reservas del día son los aspectos que más se consideran en la previsión de ocupación diaria; el 61.9% del personal considera que las habitaciones asignadas a clientes VIP, también son consideradas en la previsión de ocupación diaria; y, el 19% de los trabajadores, considera que los trabajos periódicos también son considerados en la previsión de ocupación diaria.

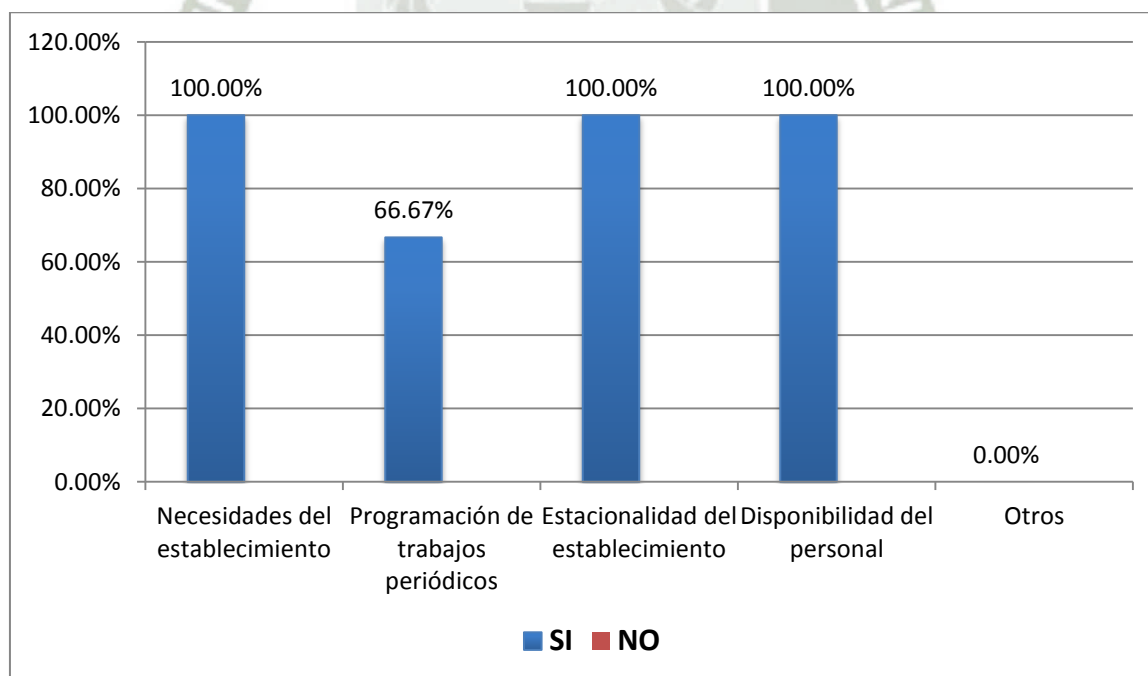
Llama la atención que las habitaciones bloqueadas, por no encontrarse disponibles para la venta, no sean consideradas para el cálculo de las previsiones de ocupación del día.

Tabla N° 10: Aspectos que se toma en cuenta para la planificación diaria de los “Trabajos Periódicos de Limpieza”, en el Dpto. de pisos

Descripción	SI		NO	
	F	%	F	%
Necesidades del establecimiento	21	100.00	0	0.00
Programación de los trabajos periódicos	14	66.67	0	0.00
Estacionalidad del establecimiento	21	100.00	0	0.00
Disponibilidad del personal	21	100.00	0	0.00
Otros	0	0.00	0	0.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 10: Aspectos que se toma en cuenta para la planificación diaria de los “Trabajos Periódicos de Limpieza”, en el Dpto. de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

Los trabajos de limpieza y mantenimiento que realiza el departamento de pisos, no solo deben limitarse a preparar la habitación después de cada estancia; también se debe procurar el adecuado tratamiento y conservación de cada uno de los elementos que tiene la habitación. Para lograr este objetivo, es necesario incluir, además de la limpieza diaria, tareas de limpieza periódicos; es decir, aquellas tareas que no se pueden o deben hacer en forma diaria.

La administración de las tareas de limpieza periódica requiere que la gobernanta elabore un plan maestro de limpieza, para poder hacer el seguimiento de las tareas de limpieza que no se ejecutan todos los días; y, además, determinar la frecuencia de cumplimiento de ésta tareas.

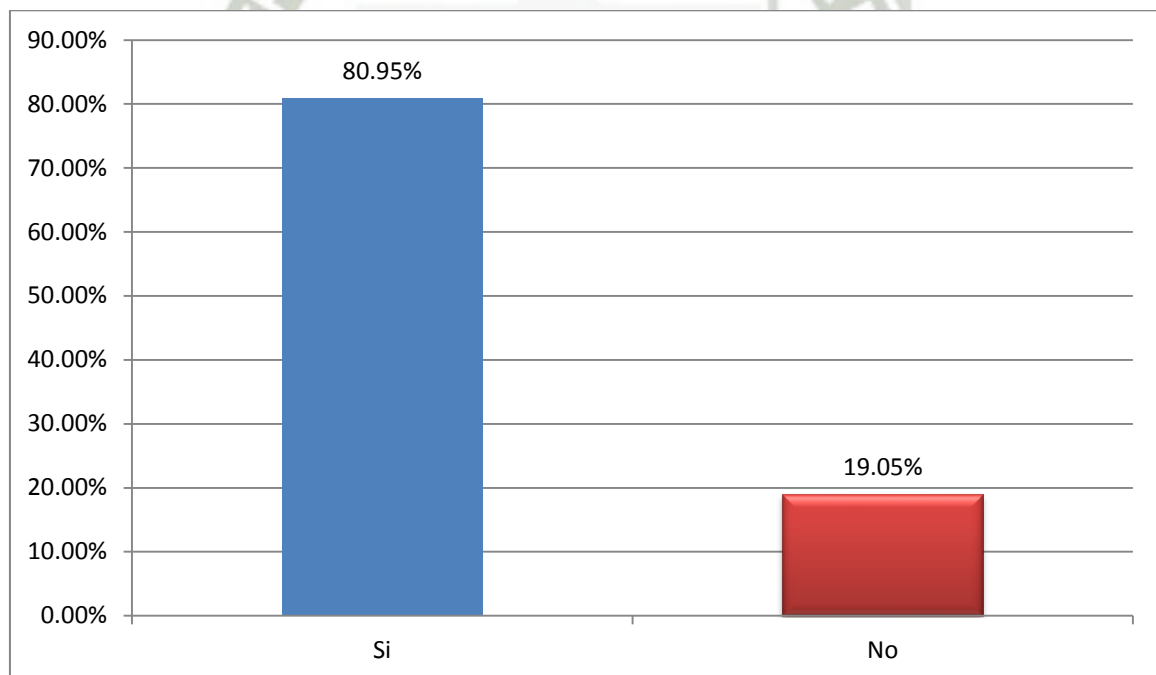
Como se puede ver en la tabla y gráfico anterior, el 100% del personal encuestado considera que las necesidades del establecimiento, la estacionalidad y la disponibilidad del personal son los aspectos que más se tienen en cuenta para la planificación de los “Trabajos periódicos de limpieza”; un grupo importante de trabajadores encuestados, considera, también, la programación de trabajos periódicos como un aspecto importante para la planificación de los “Trabajos periódicos de limpieza”.

Tabla N° 11: Planificación diaria de medios necesarios (materiales y equipos) para la realización de los trabajos en el Dpto. de pisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	80.95
No	4	19.05
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 11: Planificación diaria de medios necesarios (materiales y equipos) para la realización de los trabajos en el Dpto. de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, el 80.95% de los trabajadores considera que sí se planifica en forma diaria los medios necesarios (materiales y equipos) para la realización de los trabajos de limpieza y mantenimiento en el departamento de pisos.

Un grupo minoritario de trabajadores, considera que no se realiza este tipo de planificación; posiblemente porque no perciben la realización de un proceso de planificación.

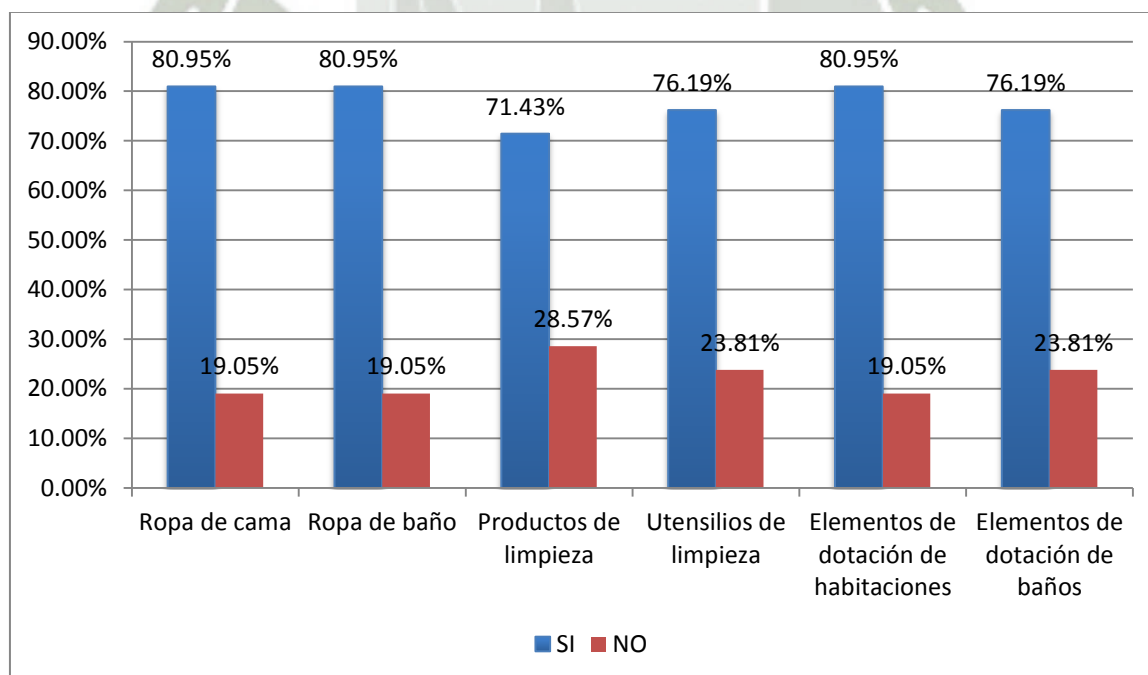


Tabla N° 12: Aspectos que se toma en cuenta para la “Planificación de los medios”, en forma diaria, en el Dpto. de pisos

Descripción	SI		NO	
	f	%	f	%
Ropa de cama	18	80.95	3	19.05
Ropa de baño	18	80.95	3	19.05
Productos de limpieza	15	71.43	6	28.57
Utensilios de limpieza	16	76.19	5	23.81
Elementos de dotación de habitaciones	17	80.95	4	19.05
Elementos de dotación de baños	16	76.19	5	23.81

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 12: Aspectos que se toma en cuenta para la “Planificación de los medios”, en forma diaria, en el Dpto. de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

Una vez que la gobernanta establece el trabajo diario a desarrollar en su departamento, el siguiente paso será determinar los medios necesarios para la realización de dicho trabajo.

La planificación de los medios es necesaria por cuanto la cantidad de productos que se debe tener en el almacén (stocks) se determinan de manera distinta cuando se trata de partidas recicladas o partidas sustituidas. Se entiende que las partidas sustituidas, que son consumidas durante la ejecución de las tareas propias del departamento, requieren una mayor atención para un aprovisionamiento adecuado y oportuno.

Del análisis de la tabla y gráfico anteriores, podemos apreciar que la mayoría de los trabajadores encuestados (77.78% en promedio), señala que en la “Planificación de medios” para la realización del trabajo diario en el departamento de pisos, se consideran los siguientes aspectos: ropa de cama, ropa de baño, productos y utensilios de limpieza, elementos de dotación de habitaciones y elementos de dotación de baños.

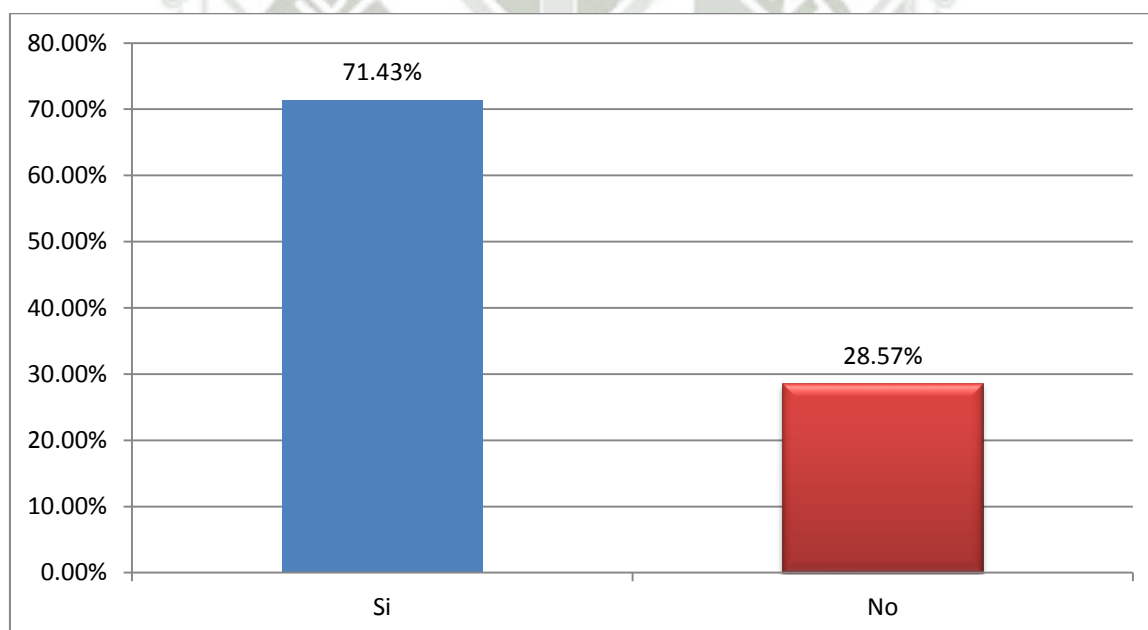
A pesar del promedio mayoritario señalado, un porcentaje importante de trabajadores, considera que en la “Planificación de medios” para la realización del trabajo diario en el departamento de pisos, no se toma en cuenta los productos de limpieza, los utensilios de limpieza y los elementos de dotación de baños. Estos aspectos están relacionados directamente con la calidad, por lo mismo, deben ser mejorados de manera rápida.

Tabla Nº 13: Planificación diaria de las necesidades de personal en el departamento de pisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	71.43
No	6	28.57
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico Nº 13: Planificación diaria de las necesidades de personal en el departamento de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

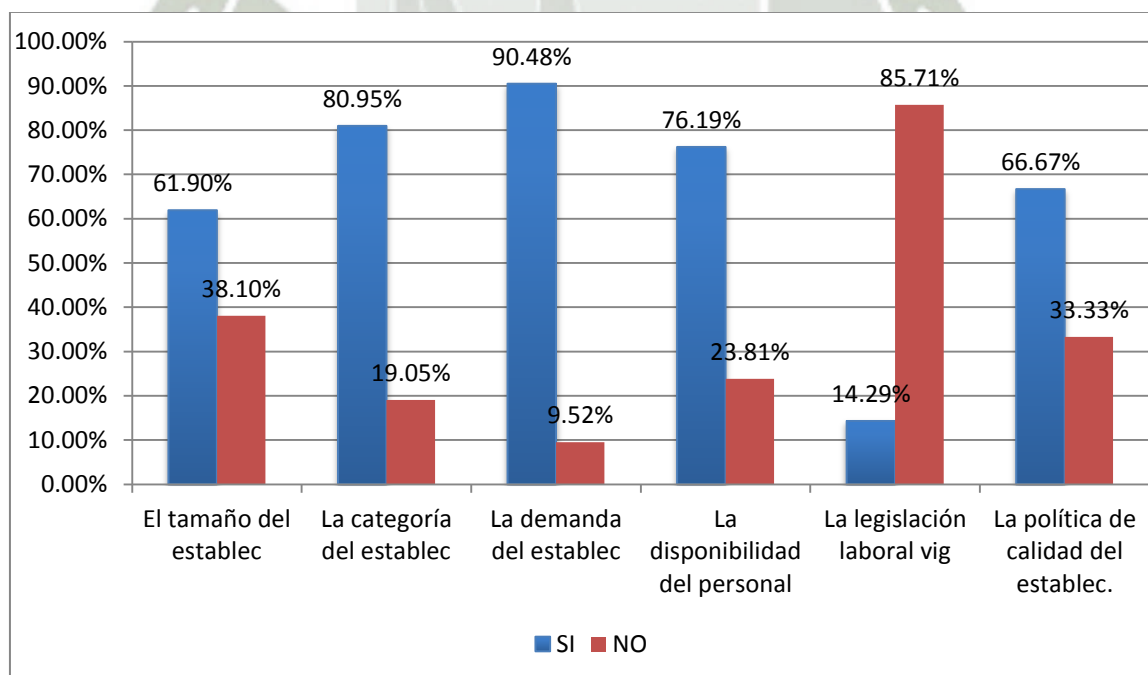
Ordenada la información, se puede ver que el 71.43% de los trabajadores encuestados, indica que si se planifica en forma diaria las necesidades de personal. Un porcentaje minoritario, pero significativo de trabajadores (28.57%), señala que no hay tal planificación diaria.

Tabla N° 14: Aspectos que se toma en cuenta para la planificación de las necesidades de personal, en el Dpto. de pisos

Descripción	SI		NO	
	f	%	f	%
El tamaño del establecimiento	13	61.90	8	38.10
La categoría del establecimiento	17	80.95	4	19.05
La demanda del establecimiento	19	90.48	2	9.52
La disponibilidad del personal	16	76.19	5	23.81
La legislación laboral vigente	3	14.29	18	85.71
La política de calidad del establecimiento	14	66.67	7	33.33

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 14: Aspectos que se toma en cuenta para la planificación de las necesidades de personal, en el Dpto. de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

La planificación de los recursos humanos, en sentido amplio, es el proceso por el cual una empresa determina las necesidades de personal y asegura el número suficiente de personal, con la cualificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno, para satisfacer las necesidades de la organización.

La participación de los recursos humanos en la empresa hotelera, por el alto componente de contribución en el producto final, es decisiva en cada uno de los servicios que ofrece; por lo que su planificación es esencial, para enfrentar las necesidades propias de una empresa de servicios.

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, según la mayoría de los trabajadores encuestados (86% en promedio), la categoría del establecimiento y la demanda del establecimiento son los aspectos que más se toman en cuenta en la planificación de las necesidades de personal, en el departamento de pisos.

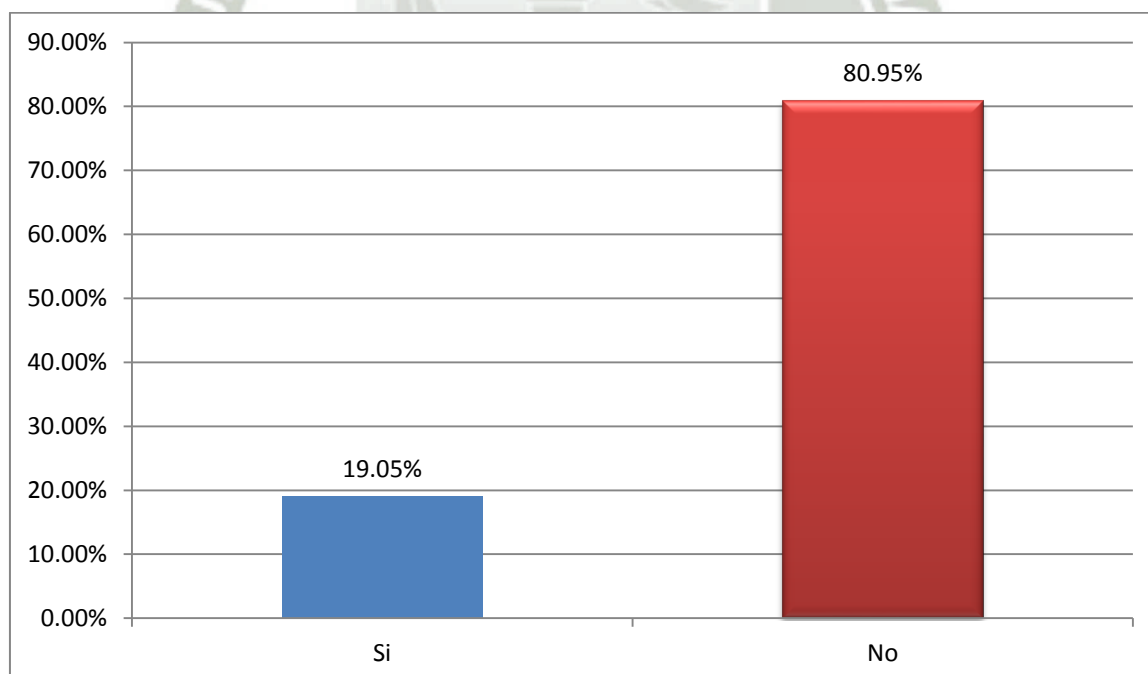
En sentido opuesto, el 85.71% de los trabajadores encuestados, señala que la legislación laboral vigente, no se toma en cuenta en la planificación de las necesidades de personal, en el departamento de pisos.

Tabla N° 15: Elaboración de presupuestos como herramienta de Planificación en el departamento de pisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	19.05
No	17	80.95
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 15: Elaboración de presupuestos como herramienta de Planificación en el departamento de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

El presupuesto es importante porque nos permite proyectar los recursos físicos, materiales o monetarios que necesitaremos como organización para alcanzar una serie de objetivos o contribuir al cumplimiento de la misión de la empresa.

Por tratarse de una herramienta de la planificación, el presupuesto nos sirve para regular nuestros gastos, evitar problemas de efectivo, realizar previsiones de gastos, ahorro o inversión.

Concluido el ordenamiento de la información obtenida mediante las encuestas, podemos apreciar que el 80.95% de los trabajadores encuestados señala que no se elaboran presupuestos como herramienta de planificación en el departamento de pisos.



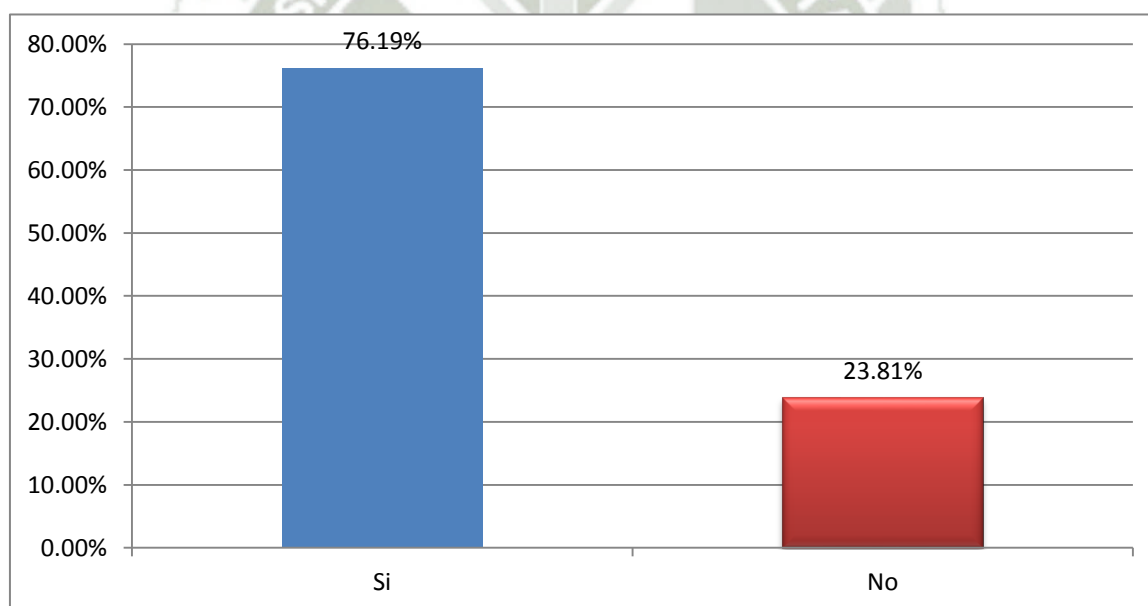
ORGANIZACIÓN

Tabla Nº 16: Previsión de las necesidades de material y equipo para las tareas de limpieza y mantenimiento en el departamento de pisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	76.19
No	5	23.81
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico Nº 16: Previsión de las necesidades de material y equipo para las tareas de limpieza y mantenimiento en el departamento de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

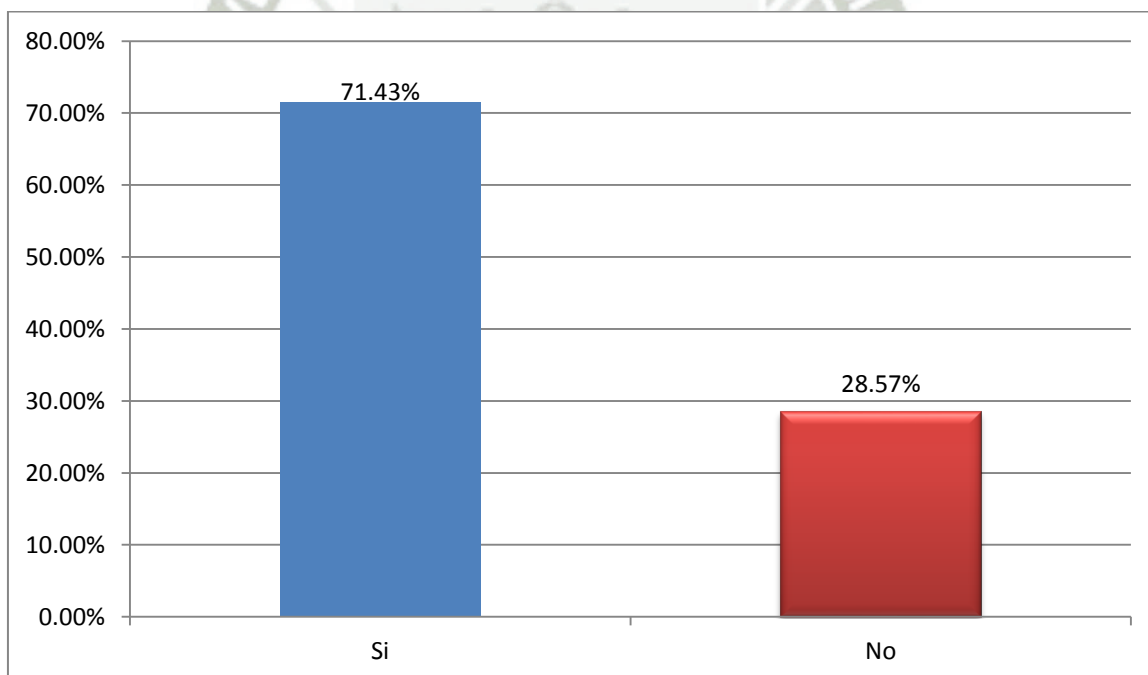
A pesar que el 76.19% de los trabajadores encuestados señala que sí se prevé las necesidades de material y equipo para las tareas de limpieza y mantenimiento en el departamento de pisos; preocupa que el 23.81% de los trabajadores manifieste que no hay tal previsión.

Tabla N° 17: Asignación diaria de las tareas a desarrollar, en el departamento de pisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	71.43
No	6	28.57
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 17: Asignación diaria de las tareas a desarrollar en el departamento de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

El departamento de pisos es uno de los pocos dentro del hotel, en el que es necesario que un responsable, generalmente la Gobernanta, distribuya el trabajo cada día a la entrada de los diferentes turnos.

A pesar que todo el personal del departamento de pisos conoce las actividades propias de su puesto, así como sus responsabilidades; la información permanente de que dispone la Gobernanta sobre el estado de las habitaciones o salones del hotel, hace imprescindible la distribución del trabajo en forma diaria, para que cada uno de los trabajadores pueda iniciar sus tareas.

Luego de ordenar la información obtenida en las encuestas, encontramos que el 71.43% de los trabajadores reconoce que sí se asigna en forma diaria las tareas a desarrollar en el departamento de pisos; en sentido opuesto, el 28.57% de los trabajadores afirma que no hay tal asignación en forma diaria.

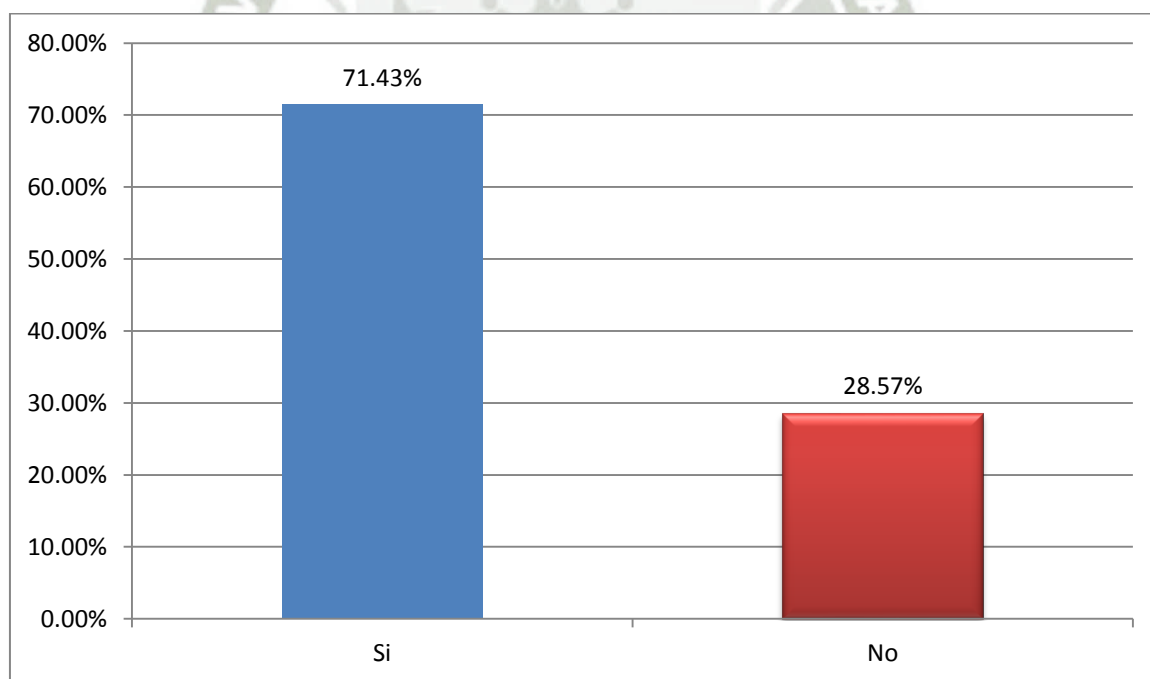
La percepción negativa de un significativo número de trabajadores, en cuanto a la asignación de tareas en forma diaria, podría deberse a que ésta no se realiza en el cien por ciento de los trabajadores del departamento, o por causa de una comunicación deficiente. En ambos casos es preocupante porque afecta a la calidad del servicio.

Tabla Nº 18: Asignación diaria de los medios necesarios (ropas, productos y utensilios de limpieza, dotaciones, etc.), en el Dpto. de pisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	71.43
No	6	28.57
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico Nº 18: Asignación diaria de los medios necesarios (ropas, productos y utensilios de limpieza, dotaciones, etc.), en el Dpto. de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

Es indispensable que se asigne al personal del departamento de pisos, en forma diaria, los medios necesarios, tales como: ropas, productos y utensilios de limpieza, dotaciones, etc., para que puedan cumplir con las tareas de limpieza y mantenimiento de las instalaciones del hotel.

Como se puede apreciar en la tabla y grafico anterior, el 71.43% de los trabajadores encuestados, manifiesta que si se hace una asignación diaria de los medios necesarios, para que puedan cumplir con las tareas propias de la función que desempeñan. En sentido contrario, el 28.57% de los trabajadores manifiesta que no se hace una asignación diaria de los medios necesarios, para que ellos puedan cumplir con las tareas encomendadas. No se puede exigir a los trabajadores el cumplimiento de sus tareas si no les proveemos de los medios necesarios para ejecutar dichas tareas.

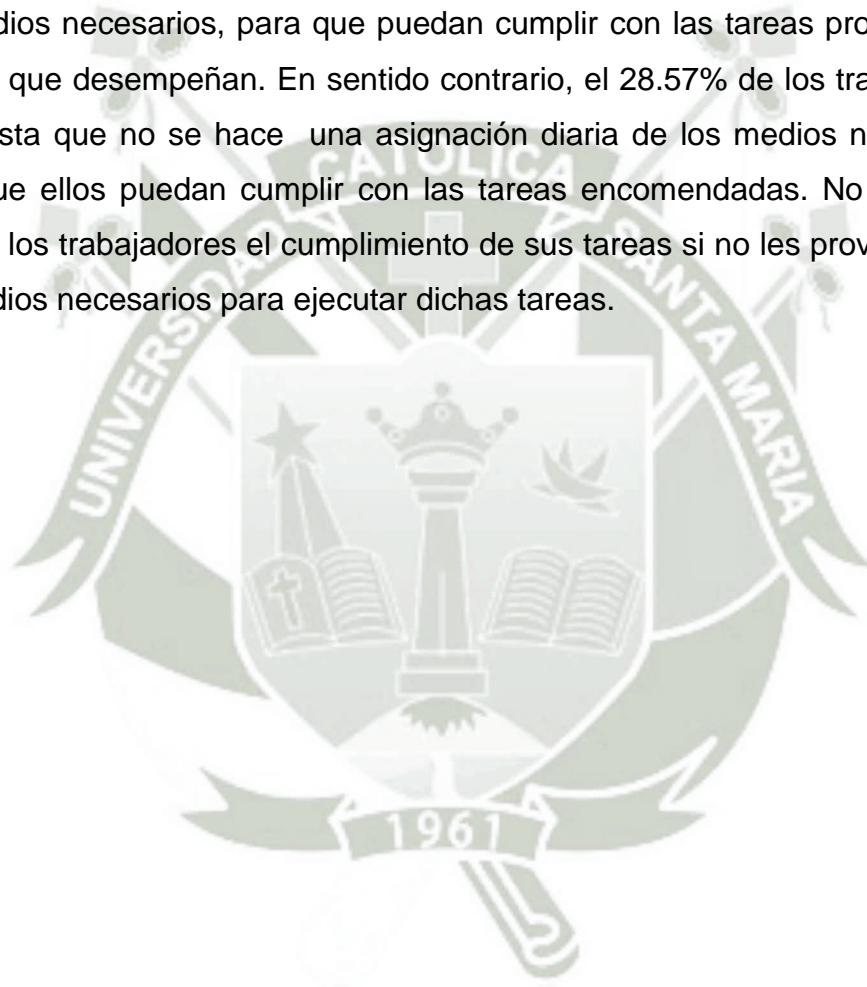
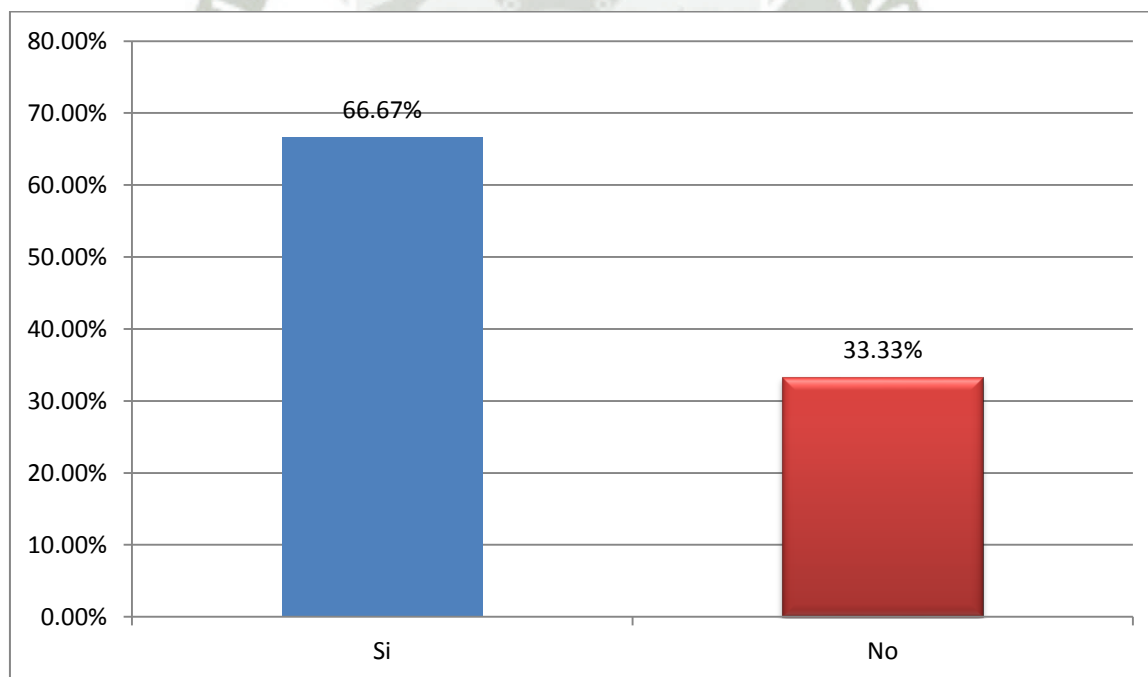


Tabla Nº 19: Asignación diaria del personal necesario para las tareas de limpieza y mantenimiento, en el departamento de pisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	66.67
No	7	33.33
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico Nº 19: Asignación diaria del personal necesario para las tareas de limpieza y mantenimiento, en el departamento de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

La gestión de los recursos humanos en el departamento de pisos, implica actividades de administración y de previsión de parte de la Gobernanta, quien debe asignar en forma diaria el personal estrictamente necesario para las tareas de limpieza y mantenimiento a cargo del departamento.

Si el número de trabajadores asignado fuera superior a la cantidad de trabajo a realizar durante el día, la gestión se verá distorsionada por un gasto excesivo y no justificado por concepto de remuneraciones. Si, por el contrario, el número de trabajadores fuera insuficiente, el Hotel podría estar comprometiendo la calidad del servicio, la satisfacción de los clientes y el mantenimiento de las instalaciones, materia prima de su producto principal.

Como se puede apreciar en la tabla y cuadro anteriores, el 66.67% de los trabajadores encuestados señala que si se asigna en forma diaria el personal necesario para las tareas propias del departamento. En sentido contrario, el 33.33% de los trabajadores señala que no se asigna el personal necesario para el desarrollo de las tareas propias del departamento; lo cual, como hemos señalado anteriormente, compromete la calidad del servicio ofrecido y atenta contra de la satisfacción de los clientes.

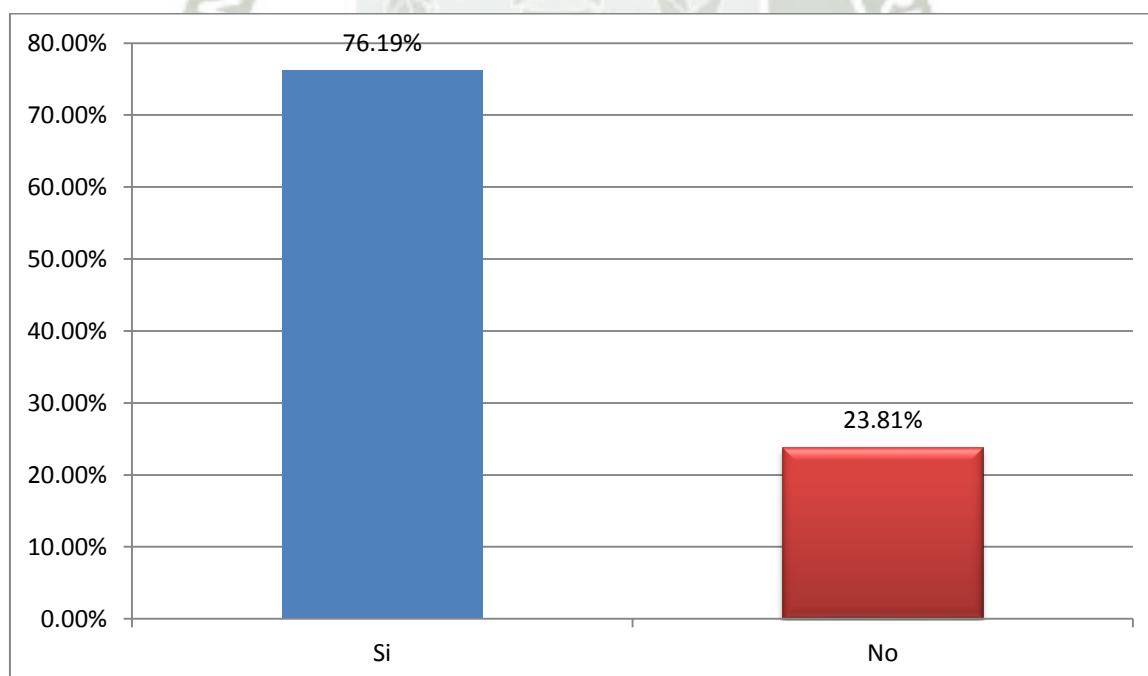
DIRECCIÓN

Tabla N° 20: El estilo de liderazgo, genera estabilidad en el departamento de pisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	76.19
No	5	23.81
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 20: El estilo de liderazgo, genera estabilidad en el departamento de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

Liderazgo es el proceso de influir en las personas para encausar sus esfuerzos hacia la consecución de una o varias metas específicas. Su importancia radica en que éste debe ser el motor fundamental de la gestión empresarial para lograr la calidad total en las organizaciones.

El liderazgo empresarial permite desarrollar en su máximo potencial a la empresa y a los trabajadores que la conforman; en ese sentido, el estilo de liderazgo empresarial que ejercen los directivos puede generar una estabilidad tanto laboral como emocional en los trabajadores que la conforman.

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, el 76.19% de los trabajadores opinan que el estilo de liderazgo sí contribuye a generar estabilidad en el departamento de pisos. En sentido contrario, el 23.81% de los trabajadores señala que el estilo de liderazgo no genera estabilidad en el departamento; es decir, no están de acuerdo con el estilo de liderazgo.

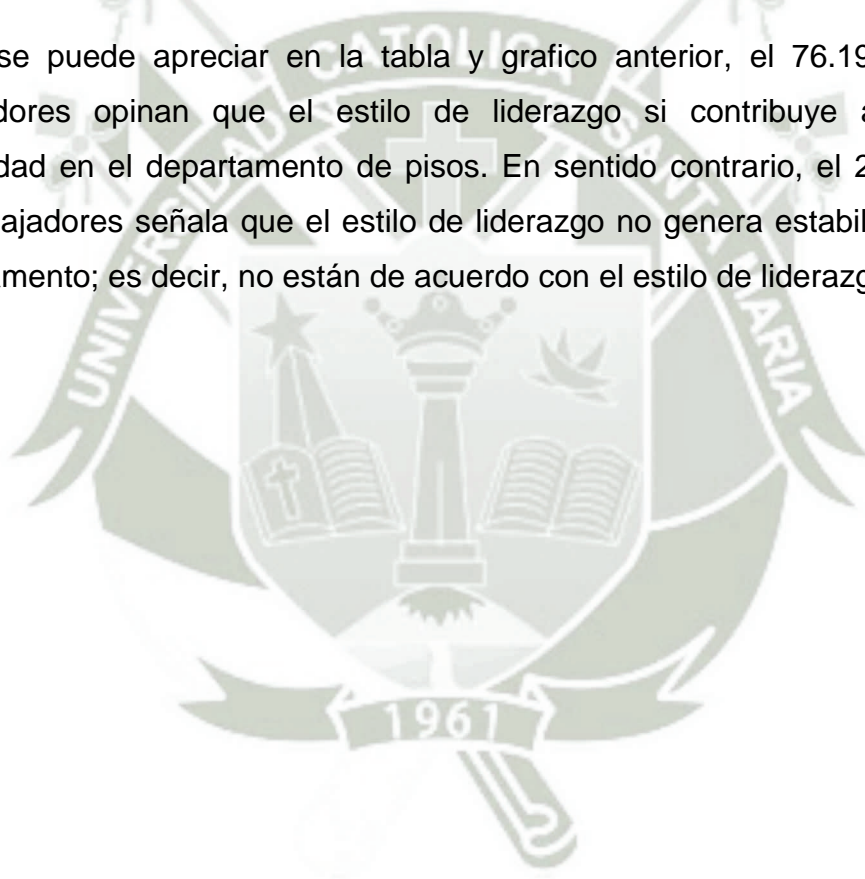
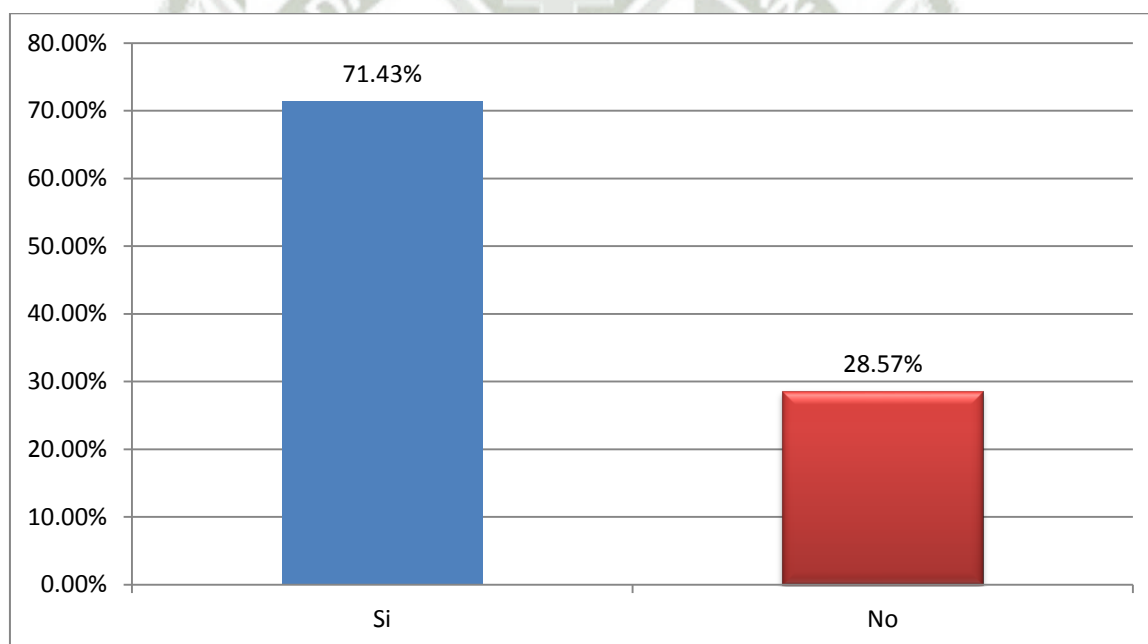


Tabla Nº 21: ¿El liderazgo que ejercen los directivos, es justo y equilibrado en el Dpto. de pisos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	71.43
No	6	28.57
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico Nº 21: ¿El liderazgo que ejercen los directivos, es justo y equilibrado en el Dpto. de pisos?



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

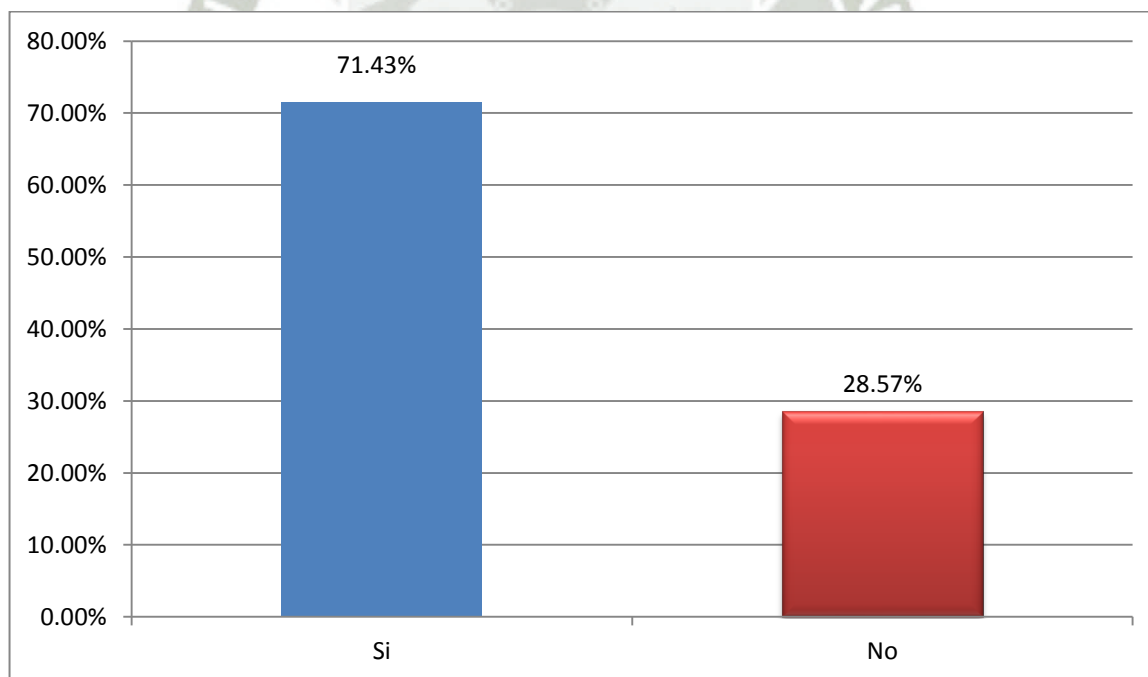
Concluida la organización de los datos obtenidos en la encuesta, encontramos que el 71.43% de los trabajadores considera que el estilo de liderazgo que ejercen los directivos si es justo y equilibrado en el Dpto. de pisos. La opinión negativa (28.57%), es coherente con los resultado de la pregunta anterior.

Tabla N° 22: ¿El liderazgo que ejercen los directivos, genera protección y seguridad en el personal del Dpto. de pisos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	71.43
No	6	28.57
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 22: ¿El liderazgo que ejercen los directivos, genera protección y seguridad en el personal del Dpto. de pisos?



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

El liderazgo empresarial es el proceso por medio del cual el líder de la organización es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa.

Como hemos señalado anteriormente, el liderazgo busca desarrollar el máximo potencial de la empresa y los trabajadores que la conforman; en ese sentido, al valorar más a los empleados y preocuparse por ellos como un activo importante de la empresa, favorece el trabajo en equipo, mantiene empleados contentos y motivados, y mejora el clima organizacional, ocasionando en ellos un sentimiento de protección y seguridad.

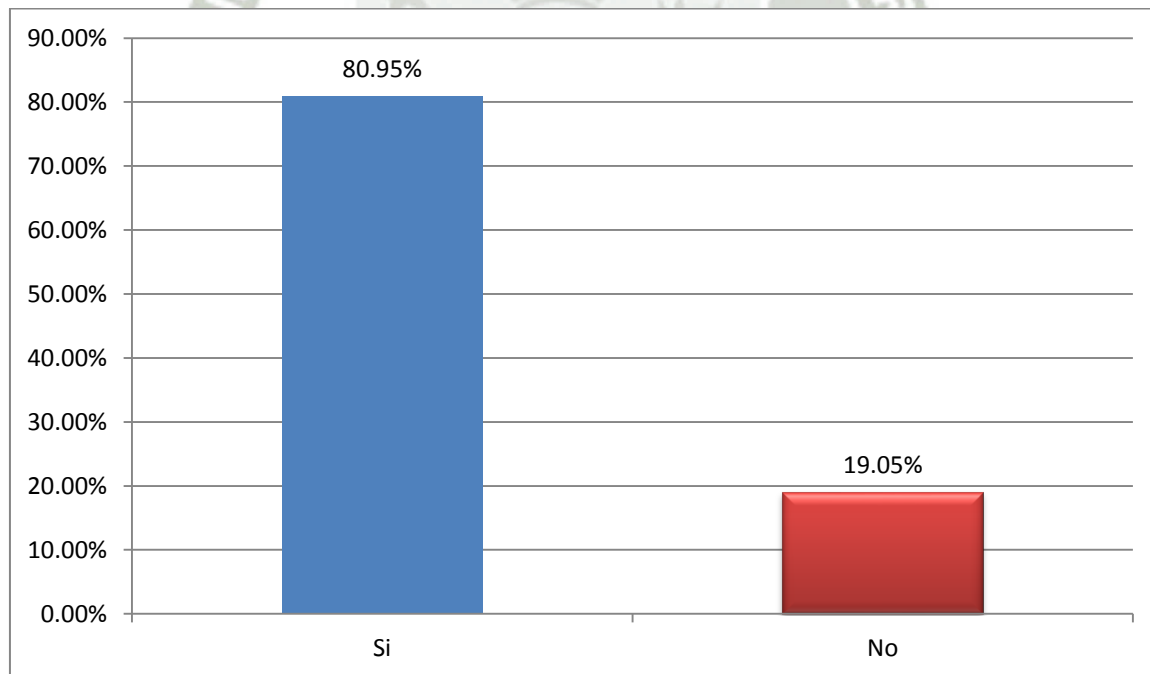
Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anterior, el 71.43% de los trabajadores encuestados se siente protegido y seguro con el estilo de liderazgo que ejercen los directivos en el departamento de pisos. Cabe hacer mención que hay un número significativo de trabajadores (28.57%) que opinan que el estilo de liderazgo de sus directivos, no genera protección y seguridad.

Tabla N° 23: Valoración del esfuerzo del personal, en el desempeño de las tareas, en el departamento de pisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	80.95
No	4	19.05
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 23: Valoración del esfuerzo del personal, en el desempeño de las tareas, en el departamento de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

El hecho de valorar a los trabajadores y preocuparse por ellos, como un activo importante de la empresa, implica establecer estrategias motivacionales para que se involucren y comprometan con los objetivos organizacionales.

La estrategia motivacional más conocida en tiempos actuales, es la valoración del esfuerzo personal. Aunque la empresa no tenga los recursos monetarios o materiales suficientes para recompensar a los trabajadores por su desempeño en el trabajo, se deben crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y, sobretodo, se humanice el trato en la relación laboral, la clásica “palmadita en el hombro” es un detalle que anima al trabajador, más si quien la proporciona tiene una relación directa de autoridad sobre él. Entre más confianza y reconocimiento se le proporcione, el trabajador se involucrará y se sentirá comprometido por responder eficientemente en las tareas encomendadas.

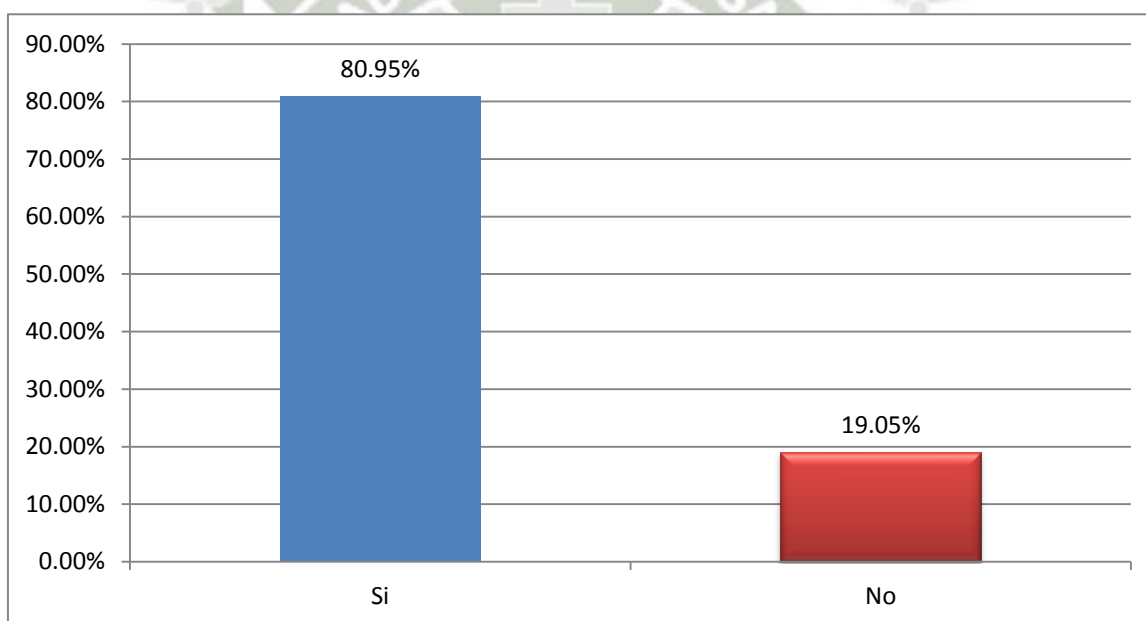
Concluido el ordenamiento de la información obtenida en las encuestas, encontramos que el 80.95% de los trabajadores reconocen que los directivos del departamento de pisos si valoran el esfuerzo personal en el desempeño de las tareas asignadas. Cabe hacer mención que el 19.05% de los trabajadores encuestados, opinan que no se valora el esfuerzo personal.

Tabla N° 24: Valoración de la actitud firme y constante del personal en el desempeño de sus tareas, en el departamento de pisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	80.95
No	4	19.05
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 24: Valoración de la actitud firme y constante del personal en el desempeño de sus tareas, en el departamento de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

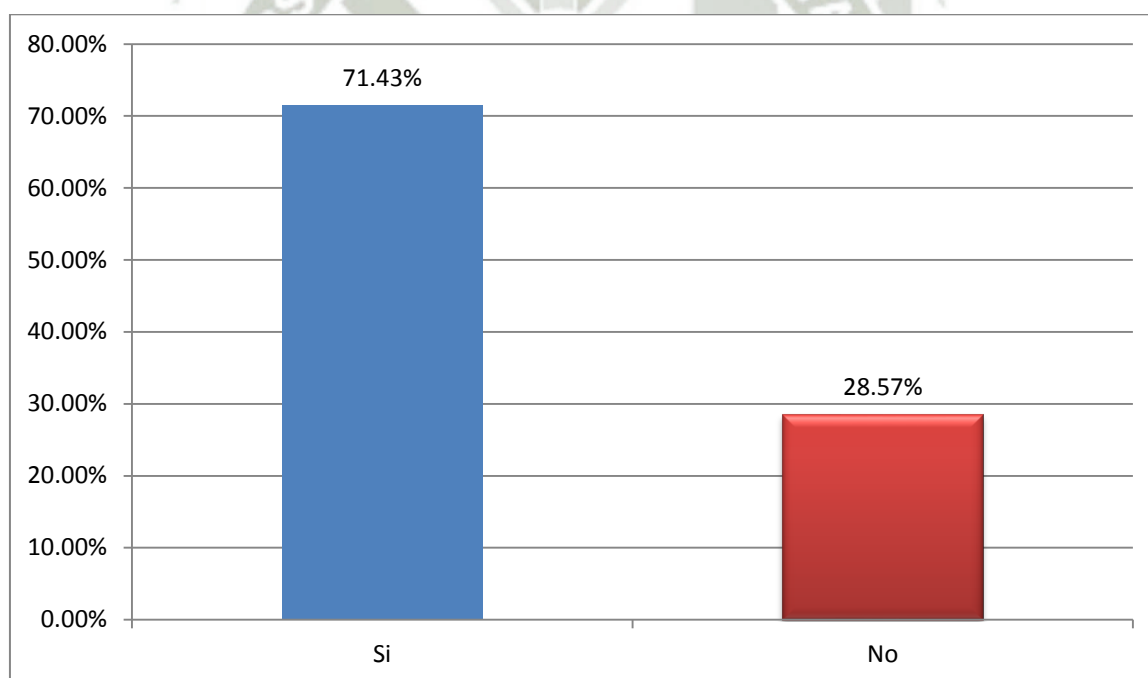
Si la valoración del esfuerzo personal en el desempeño de las tareas, de parte de los directivos, es importante; más importante aún, es la valoración de la actitud firme y constante de los trabajadores (responsabilidad). Concluido el proceso de ordenamiento de la información, encontramos que los resultados son iguales y coherentes con los señalados en la tabla y gráfico N° 23.

Tabla Nº 25: Motivación del personal en el departamento de pisos, para el desempeño de sus tareas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	71.43
No	6	28.57
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico Nº 25: Motivación del personal en el departamento de pisos, para el desempeño de sus tareas



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

Cuando el trabajador es visto como un activo importante de la empresa, las organizaciones no solo se enfocan en que el trabajo se realice de forma correcta; su preocupación principal se centra en cómo se siente el trabajador ante ciertas circunstancias del trabajo, ya que una persona bien motivada realizará su labor de manera satisfactoria.

Ante la pregunta si los directivos del departamento de pisos motivan al personal en el desempeño de sus tareas, el 71.43% de los trabajadores encuestados opina que si son motivados. En sentido contrario, un significativo 28.57% de los trabajadores, señala que no son motivados.

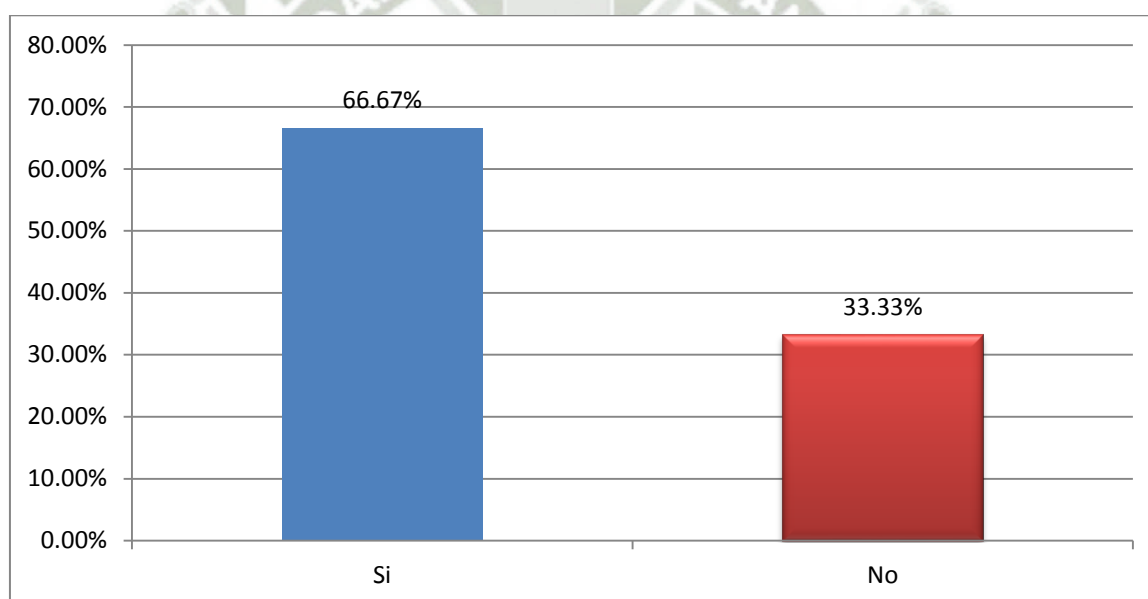
Cuando la motivación es entendida como aquella fuerza que impulsa a las personas a actuar y a perseguir metas específicas, se constituye en el elemento fundamental de la satisfacción del trabajador, impulsándolo a seguir realizando sus actividades o tareas de manera positiva, haciendo que la organización funcione correctamente.

Tabla N° 26: ¿Es política del establecimiento motivar al personal del Dpto. de pisos, para mejorar el desempeño?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	66.67
No	7	33.33
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 26: ¿Es política del establecimiento motivar al personal del Dpto. de pisos, para mejorar el desempeño?



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

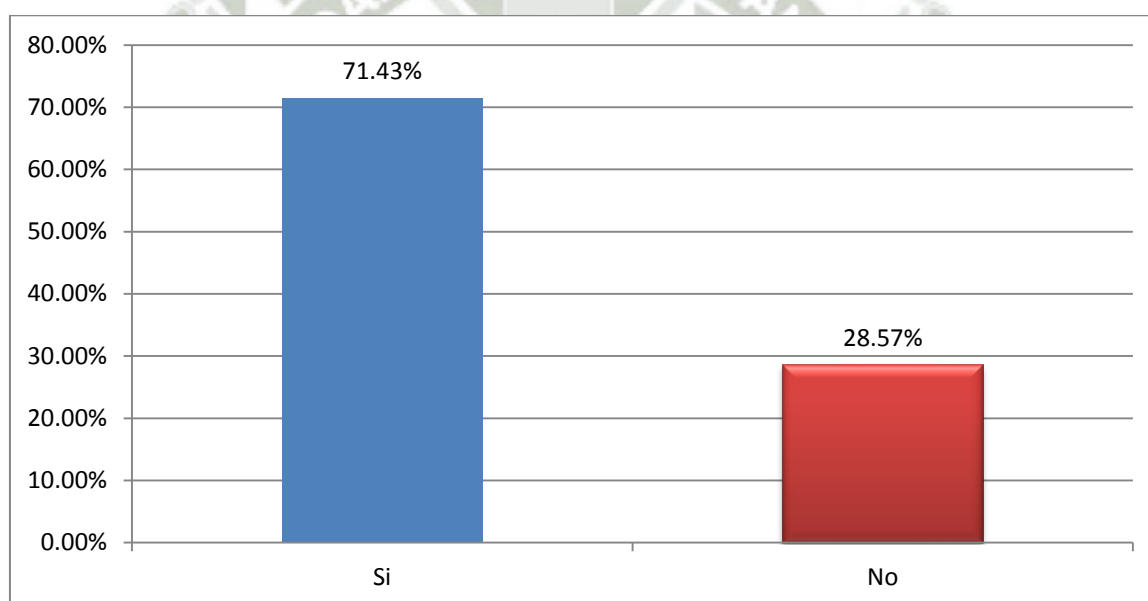
Concluido el ordenamiento de la información, encontramos que el 33.33% de los trabajadores opina que no es política del establecimiento motivar al personal para mejorar el desempeño. Probablemente los trabajadores atribuyen la aplicación de actividades de motivación a iniciativa personal de los directivos y no como respuesta a una política de la empresa.

Tabla N° 27: La política de motivación de los directivos, ¿considera las necesidades del personal?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	71.43
No	6	28.57
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 27: La política de motivación de los directivos, ¿considera las necesidades del personal?



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

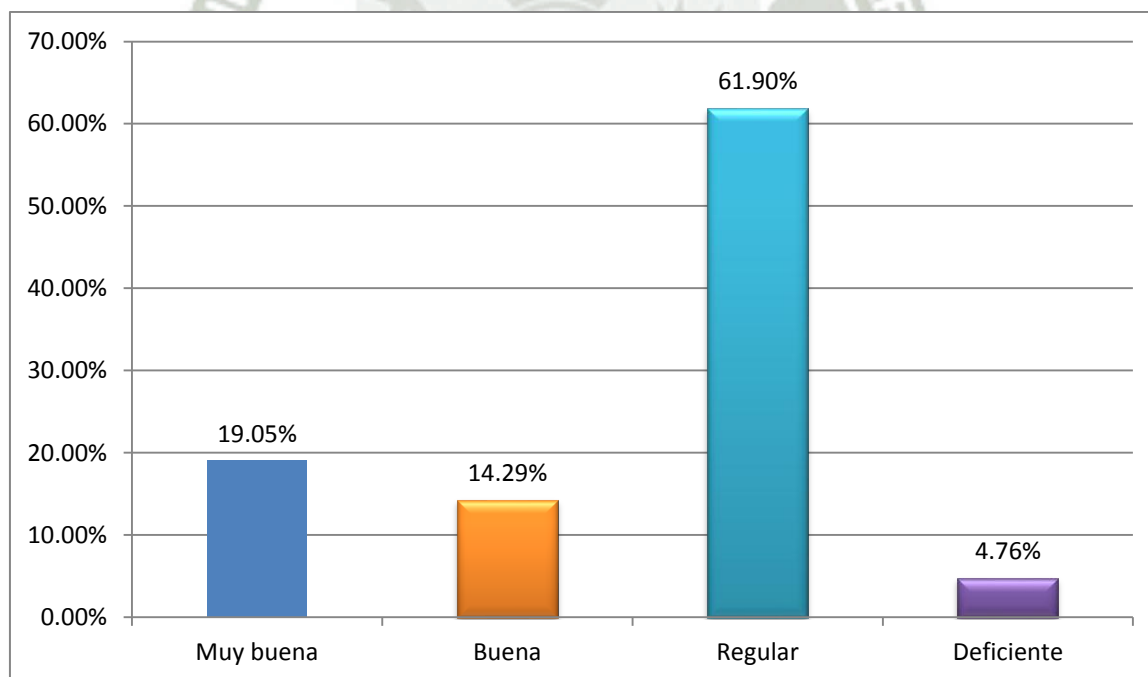
El 71.43% de los trabajadores consultados reconoce que la política de motivación de los directivos si toma en cuenta las necesidades del personal. Cabe hacer mención que el 28.57% de los trabajadores (casi un tercio) considera que no se toma en cuenta las necesidades de los trabajadores; ratificando lo señalado en la tabla y gráfico N° 26.

Tabla Nº 28: ¿Cómo considera usted la comunicación interna, en el departamento de pisos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	4	19.05
Buena	3	14.29
Regular	13	61.90
Deficiente	1	4.76
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico Nº 28: ¿Cómo considera usted la comunicación interna, en el departamento de pisos?



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

El propósito de la comunicación en una empresa, es llevar a cabo el cambio, es decir, influir sobre la acción en beneficio de la organización.

En ese sentido, la comunicación resulta esencial, tanto para el funcionamiento interno de la empresa, debido a que integra las funciones administrativas; así como para su comunicación con el ambiente externo.

Internamente, es importante para establecer y difundir las metas de la empresa; desarrollar planes; organizar los recursos humanos en la forma más eficaz y eficiente; seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización; dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación del personal; controlar el desempeño, entre otros.

Externamente, mediante el intercambio de información, principalmente, los directivos toman conocimiento de las necesidades de los clientes.

Concluida la organización de los datos obtenidos en la encuesta, encontramos que el 61.90% de los trabajadores encuestados considera que la comunicación interna apenas alcanza el nivel de regular. El 19.05% de los trabajadores considera que la comunicación interna está en el nivel de muy buena; y el 14.29%, en el nivel de buena.

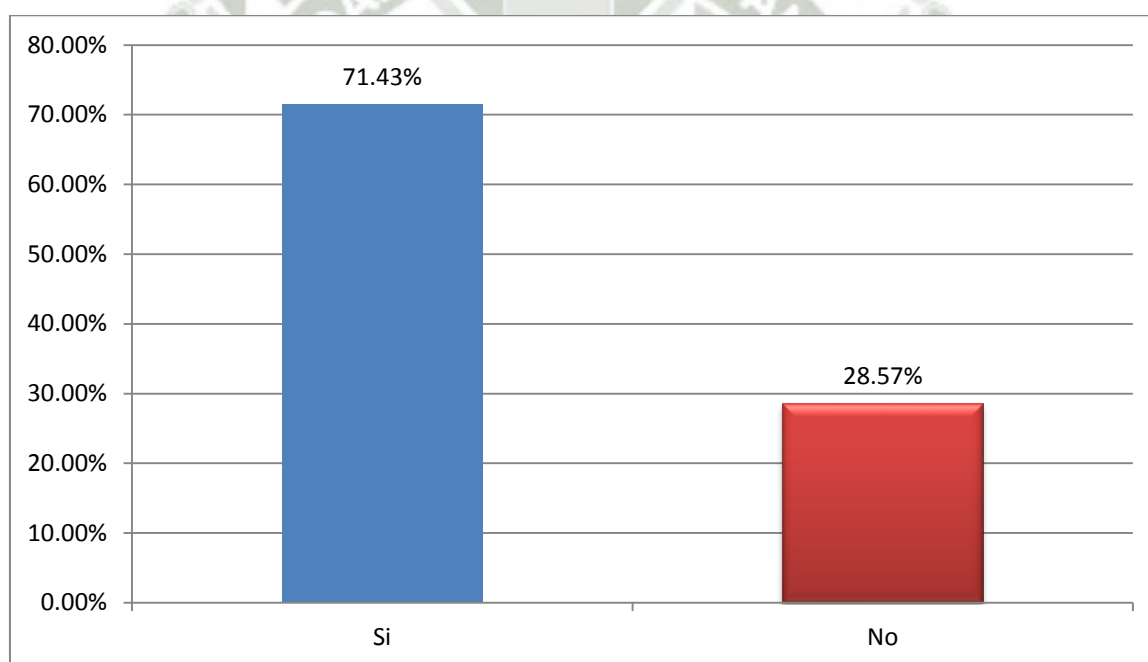
El bajo nivel con el que los trabajadores califican la comunicación interna en la empresa debe llevar a la reflexión de los directivos y revertir ésta tendencia.

Tabla Nº 29: La comunicación interna, ¿favorece el desempeño individual y grupal de los trabajadores, en el departamento de pisos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	71.43
No	6	28.57
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico Nº 29: La comunicación interna, ¿favorece el desempeño individual y grupal de los trabajadores, en el departamento de pisos?



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

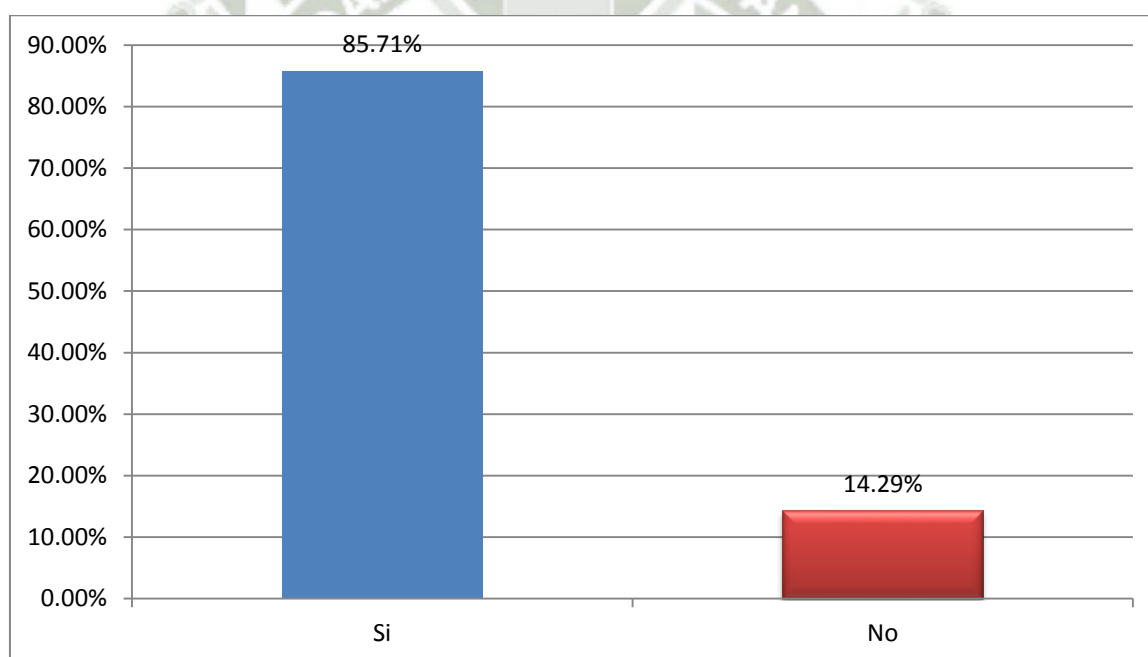
El 71.43% de los trabajadores consultados considera que la comunicación interna si favorece el desempeño, individual y grupal, de los trabajadores en el departamento de pisos. Cabe hacer mención que un significativo 28.57% de trabajadores tiene una opinión contraria; es decir, no favorece el desempeño.

Tabla Nº 30: La comunicación interna, ¿favorece las relaciones interpersonales de los trabajadores, en el departamento de pisos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	85.71
No	3	14.29
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico Nº 30: La comunicación interna, ¿favorece las relaciones interpersonales de los trabajadores, en el departamento de pisos?



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

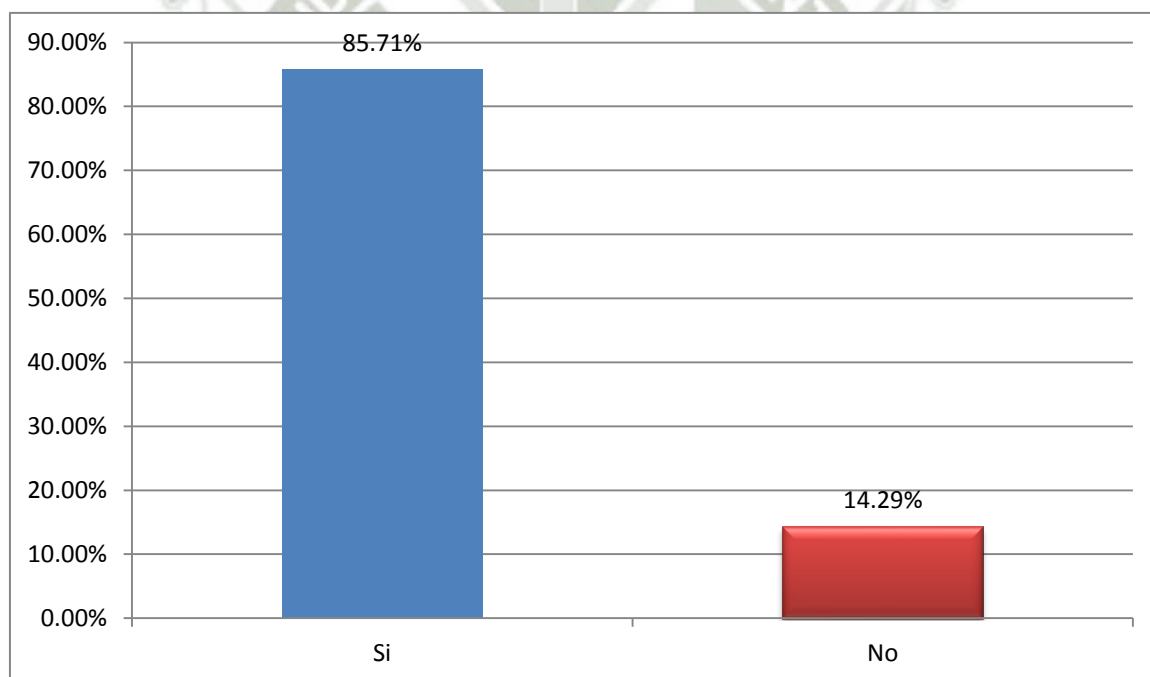
La precepción mayoritaria de los trabajadores (85.71%), es que la comunicación interna sí favorece las relaciones interpersonales de los trabajadores en el departamento de pisos; mientras que el 14.29% opina que no. Esta situación implica que hay deficiencias en la comunicación.

Tabla N° 31: Supervisión de tareas asignadas, en el Dpto. de pisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	85.71
No	3	14.29
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 31: Supervisión de tareas asignadas, en el Dpto. de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

Supervisar, supone ver que las cosas se hagan tal como fueron ordenadas. Es una actividad técnica y especializada, que consiste en llevar adelante acciones de control que luego darán paso a un análisis y evaluación del desempeño de todos y cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Tiene como fin primordial, el uso racional de los factores que hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinas, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes o servicios, destinados a la satisfacción de los clientes.

Concluida la organización de los datos obtenidos en la encuesta, encontramos que el 85.71% de los trabajadores opina que si se realiza la supervisión de las tareas asignadas en el departamento de pisos; lo que confirma la preocupación de los directivos por ofrecer un servicio de calidad.

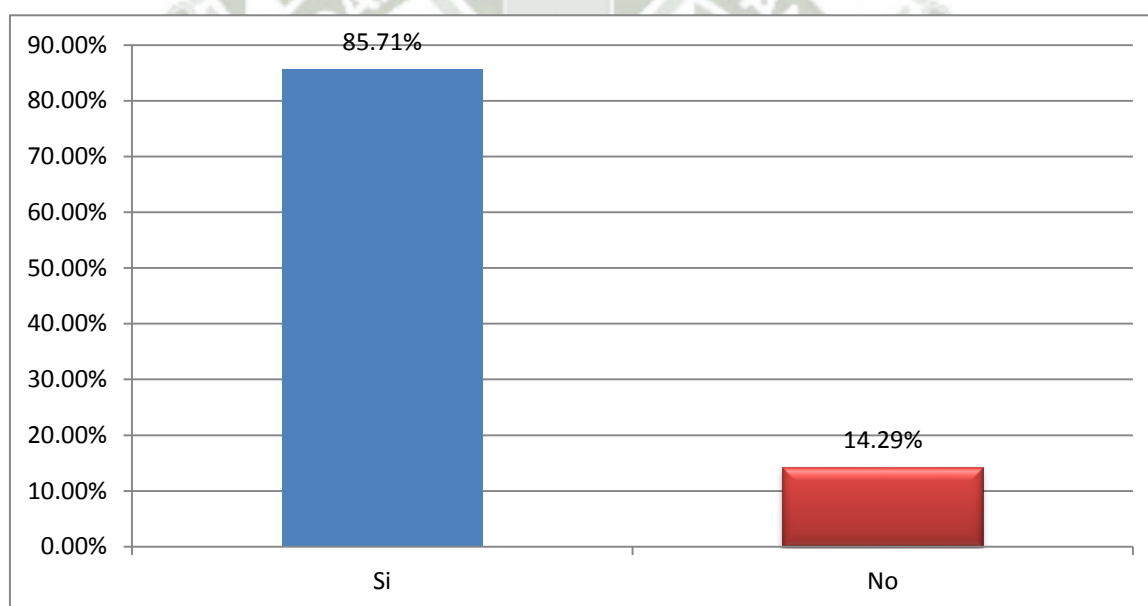


Tabla N° 32: La supervisión de tareas asignadas, ¿es un mecanismo para optimizar el servicio, en el departamento de pisos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	85.71
No	3	14.29
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 32: La supervisión de tareas asignadas, ¿es un mecanismo para optimizar el servicio, en el departamento de pisos?



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

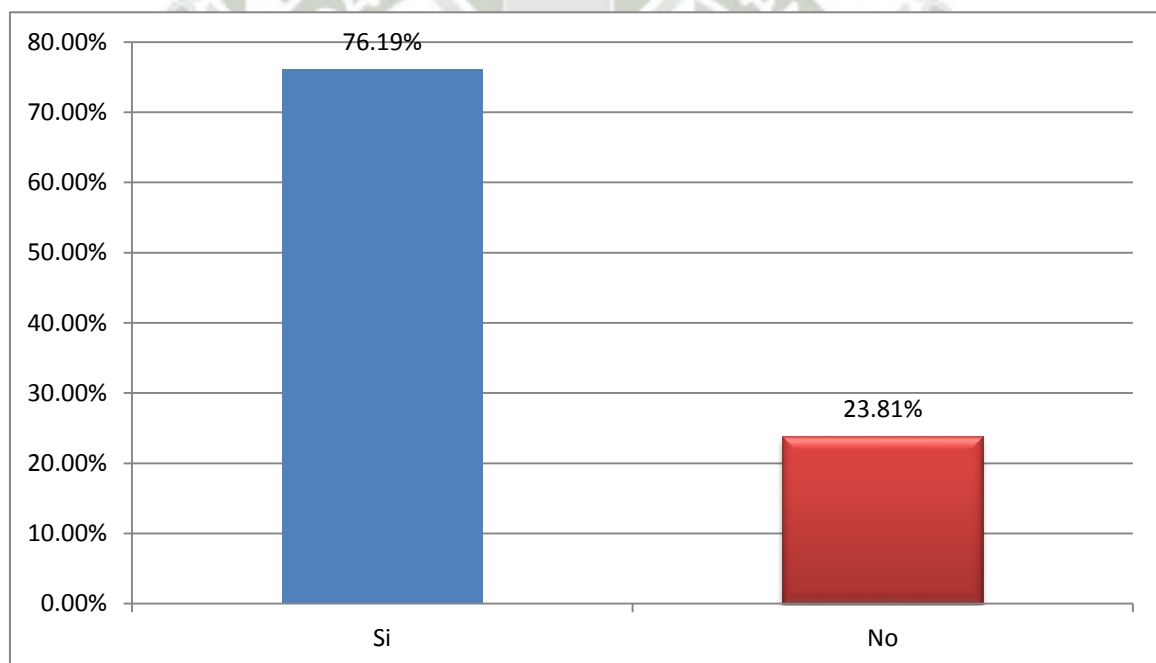
Como hemos señalado anteriormente, en este caso, la supervisión se ejerce como un mecanismo para optimizar el servicio en el departamento de pisos. Concluida la organización de los datos obtenidos en la encuesta, el 85.71% de los trabajadores señala que la supervisión de las tareas asignadas sí constituye un mecanismo para optimizar el servicio.

Tabla N° 33: La supervisión de tareas asignadas, ¿es adecuada y permanente, en el departamento de pisos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	76.19
No	5	23.81
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 33: La supervisión de tareas asignadas, ¿es adecuada y permanente, en el departamento de pisos?



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

El 76.19% de los trabajadores encuestados, reconoce como adecuada y permanente el proceso de supervisión de las tareas asignadas en el departamento de pisos. En sentido contrario, el 23.81% de los trabajadores respondieron que la supervisión de tareas no es adecuada ni permanente.

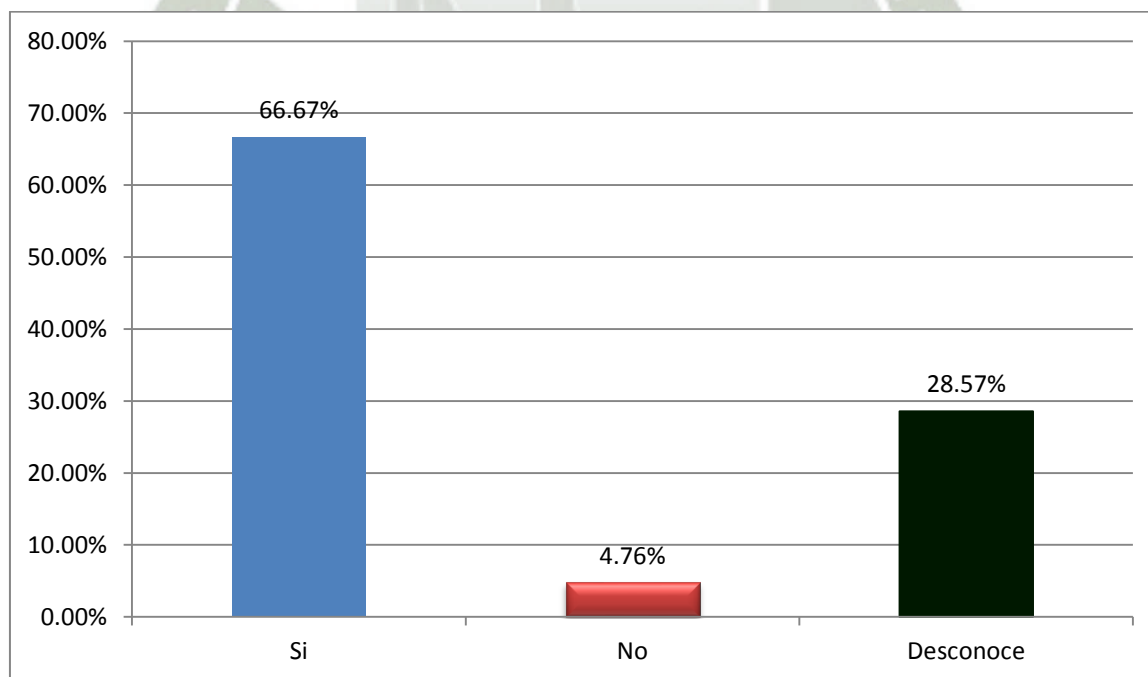
CONTROL

Tabla N° 34: ¿El establecimiento cuenta con un manual de políticas, donde se regule el desempeño del personal en el Dpto. de pisos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	66.67
No	1	4.76
Desconoce	6	28.57
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 34: ¿El establecimiento cuenta con un manual de políticas, donde se regule el desempeño del personal en el Dpto. de pisos?



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

Las políticas empresariales son todos aquellos lineamientos y directrices a los que la empresa decide acogerse de manera voluntaria, de manera tal que dichas directivas e ideas sean las que motiven las normas generales sobre su forma de gestión del negocio, determinado así los valores que posee la misma.

La importancia del manual de políticas va más allá de ser un simple documento más de archivo. Permite a la empresa alcanzar, de manera ordenada y coherente, el logro de todos los objetivos estratégicos.

Teniendo en cuenta que las políticas constituyen un marco dentro del cual el personal operativo de una empresa puede obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección, es decir, regulan el desempeño del personal; procedimos al ordenamiento de la información obtenida en las encuestas, encontrando que el 66.67% de los trabajadores opina que su establecimiento si cuenta con un manual de políticas, mediante el cual se regula el desempeño del personal del departamento de pisos.

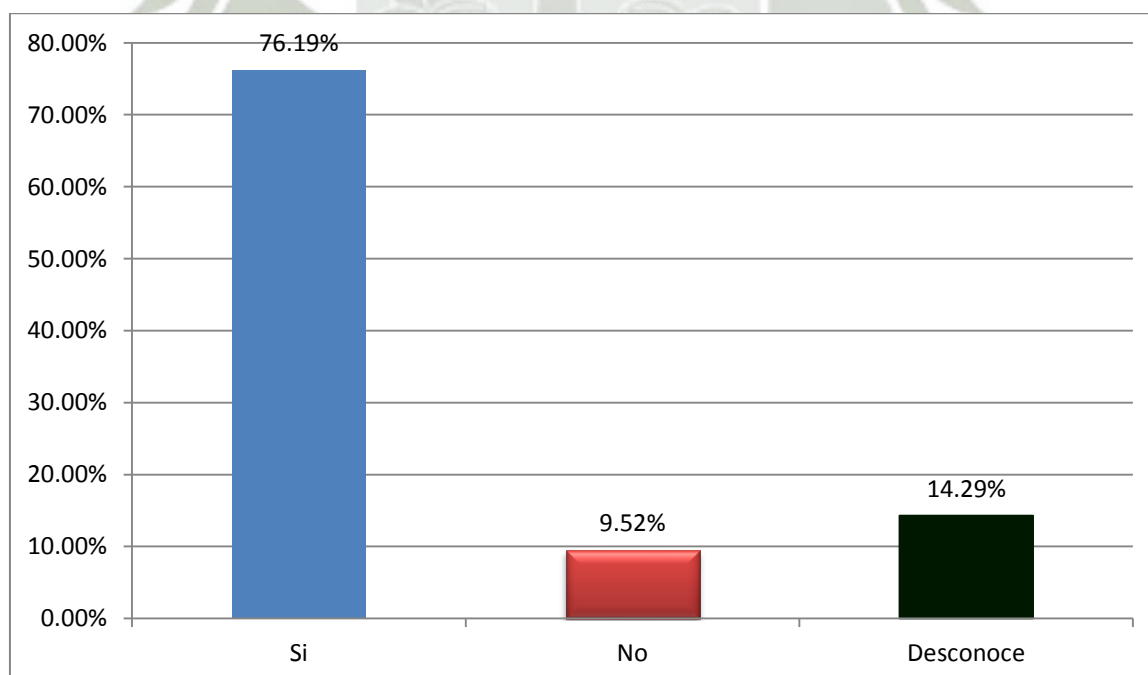
Cabe hacer mención que el 28.57% de los trabajadores consultados, desconoce si el establecimiento cuenta con un manual de políticas. Probablemente el establecimiento si cuenta con un manual de políticas, pero éste no ha sido comunicado a la totalidad de trabajadores. Este resultado es coherente con lo señalado en la tabla y gráfico N° 28; donde el 61.90% de los trabajadores califica la comunicación interna como regular.

Tabla N° 35: ¿El establecimiento cuenta con un Manual de Organización y Funciones, donde se especifique las tareas que debe cumplir el personal en el departamento de pisos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	76.19
No	2	9.52
Desconoce	3	14.29
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 35: ¿El establecimiento cuenta con un Manual de Organización y Funciones donde se especifique las tareas que debe cumplir el personal en el departamento de pisos?



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento que contiene la estructura organizacional de la empresa (Organigrama) y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. Algunas organizaciones suelen incluir en la descripción de cada puesto, el perfil y los indicadores de evaluación.

El propósito del MOF, además de describir la organización formal de la empresa, es precisar para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, las funciones, autoridad y responsabilidad que le corresponden.

El MOF, al igual que en las demás áreas, es imprescindible en el departamento de pisos de un hotel. Mediante el MOF, se transmite, por escrito, a cada jefe o trabajador, lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones e interrelaciones dentro y fuera de la empresa.

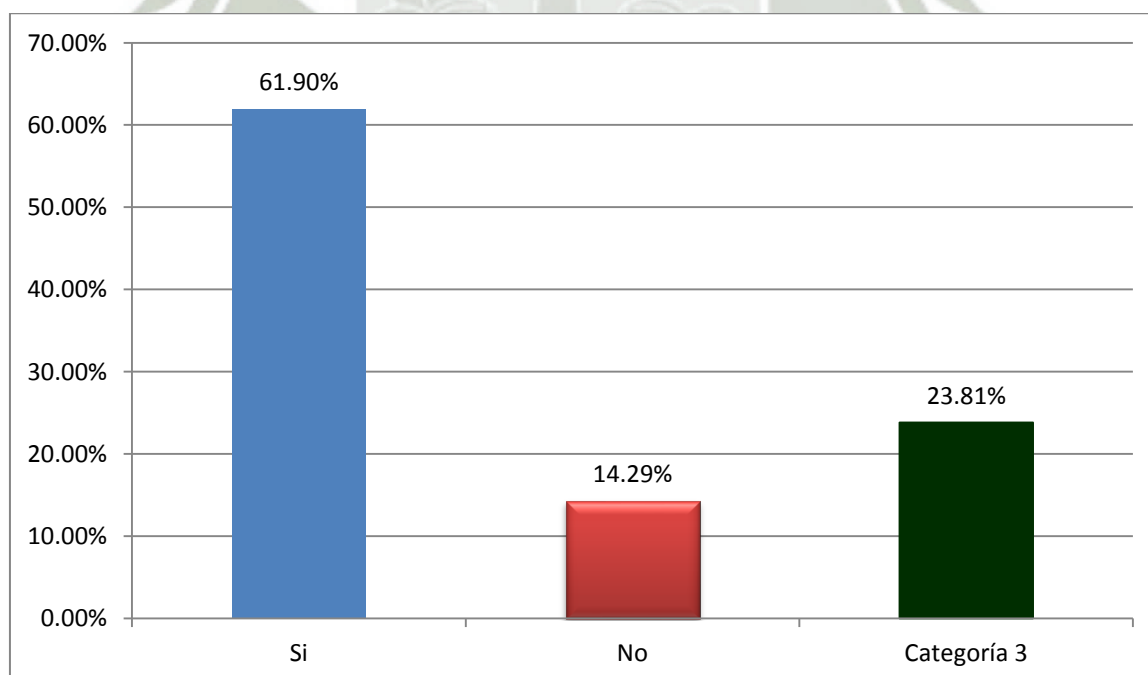
Consultados los trabajadores, encontramos que el 76.19% opina que la empresa donde laboran sí cuenta con un MOF, donde se especifican las tareas que debe cumplir el personal del departamento de pisos. Llama la atención que el 23.81% de los trabajadores opine en sentido contrario, indicando que no tiene o desconocen si la empresa donde laboran cuenta con un MOF.

Tabla N° 36: ¿El establecimiento cuenta con un manual de procedimientos, donde se especifique la forma como debe realizar sus tareas el personal en el departamento de pisos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	61.90
No	3	14.29
Desconoce	5	23.81
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 36: ¿El establecimiento cuenta con un manual de procedimientos, donde se especifique la forma como debe realizar sus tareas el personal en el departamento de pisos?



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

Una manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción y secuencia de las actividades a seguir en la realización de las funciones dentro de una unidad operativa. La importancia de este manual es que permite conocer con detalle las tareas, la ubicación, el responsable de cada labor y los puestos responsables de su ejecución.

Concluido el procesamiento de la información obtenida mediante la aplicación de las encuestas, encontramos que el 61.90% de los trabajadores opina que su establecimiento si cuenta con un manual de procedimientos, donde se especifica al personal como debe realizar las tareas asignadas.

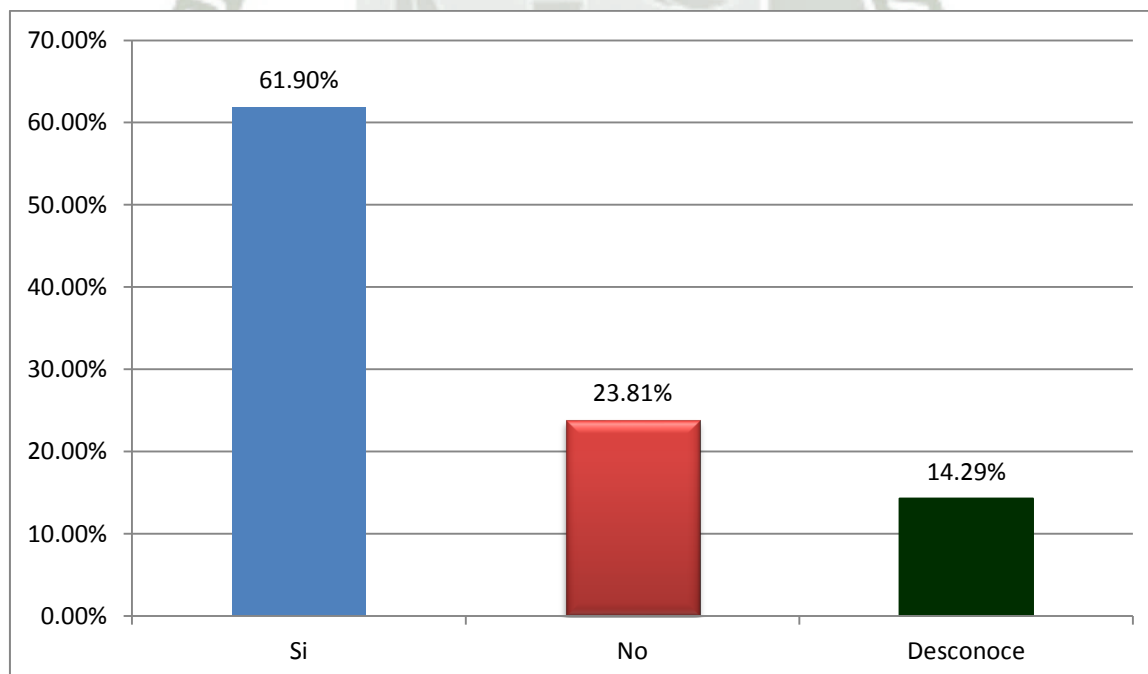
Cabe hacer mención que el 38.10% de los trabajadores encuestados opina que su establecimiento no tiene o desconoce si existe un manual de procedimientos; por lo tanto, es probable que la empresa no comunique a sus trabajadores, de manera formal, como deben realizar las tareas propias de la función que desempeñan. Esta situación supone que al no existir estándares de desempeño, no existe control.

Tabla N° 37: ¿El establecimiento cuenta con métodos de trabajo para estandarizar sus procesos, en el Dpto. de pisos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	61.90
No	5	23.81
Desconoce	3	14.29
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 37: ¿El establecimiento cuenta con métodos de trabajo para estandarizar sus procesos, en el Dpto. de pisos?



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

El método, aplicado a una empresa, es definido por algunos autores como la manera o forma de realizar una tarea de forma sistemática, organizada y/o estructurada. Hace referencia a una técnica o conjunto de actividades para realizar una tarea.

De manera general, se entiende también como la forma habitual de realizar algo por una persona, basada en la experiencia, costumbres y preferencias personales.

En el caso de la empresa hotelera, los métodos de trabajo, además de economizar el esfuerzo humano, reduciendo la fatiga, ayudan a mejorar la productividad de la empresa, mediante el incremento y optimización de la producción y la estandarizando los procesos de trabajo.

Como se puede apreciar en la tabla de gráfico anterior, el 61.90% de los trabajadores consultados, opina que su establecimiento si cuenta con métodos para estandarizar los procesos de trabajo en el departamento de pisos.

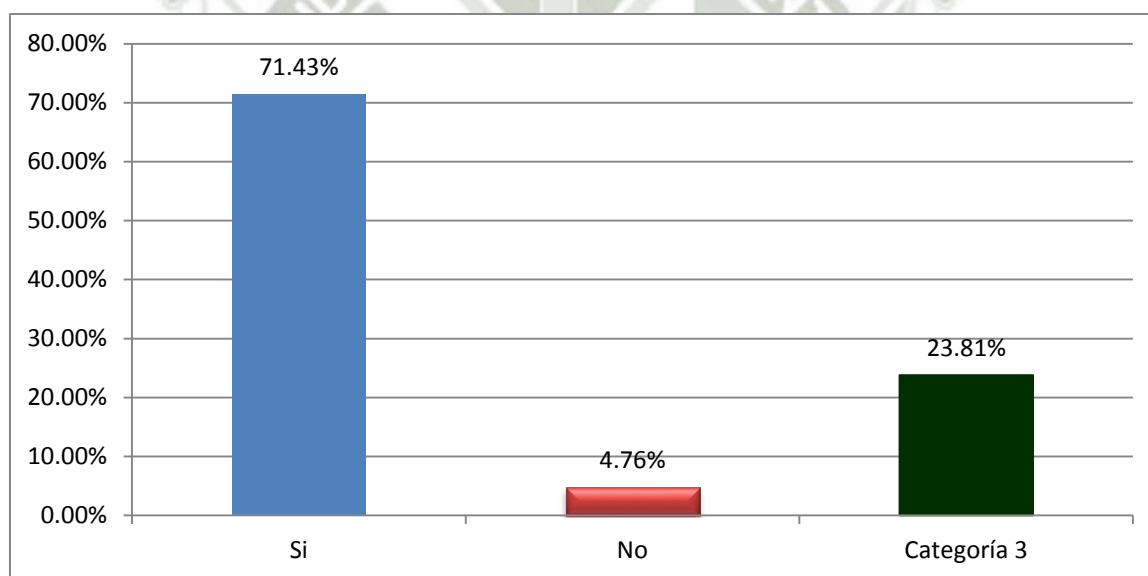
Cabe hacer mención, que el 38.10% de los trabajadores encuestados opina que su establecimiento no tiene o desconocen si existen métodos que permitan estandarizar los procesos de trabajo. En comunicación personal al momento de la encuesta, manifestaron que solo son orientados por los trabajadores más antiguos.

Tabla Nº 38: Comparación periódica de resultados, para contrastar lo planeado con lo realizado, en el departamento de pisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	71.43
No	1	4.76
Desconoce	5	23.81
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico Nº 38: Comparación periódica de resultados, para contrastar lo planeado con lo realizado, en el departamento de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

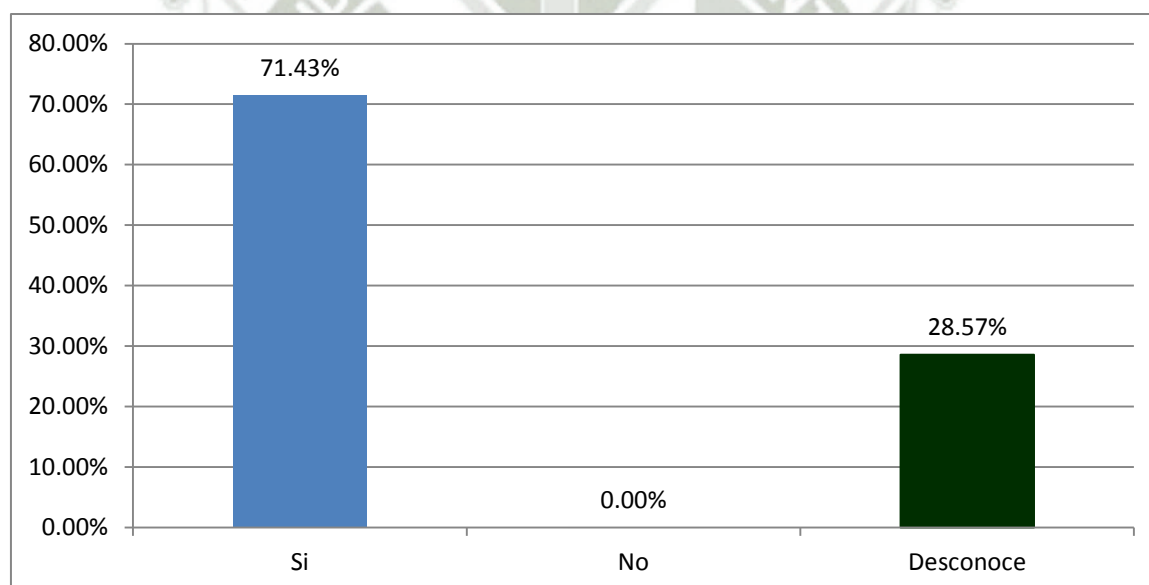
El control, según Maddock, es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados (lo planeado), con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Por lo tanto, es preocupante que el 28.57% de los trabajadores encuestados opine en sentido negativo: se desconoce o no se hace una comparación periódica de resultados, con lo planeado.

Tabla N° 39: Incorporación en los planes de mejora del Dpto. de pisos, las conclusiones de la comparación de periódica de sus resultados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	71.43
No	0	0.00
Desconoce	6	28.57
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 39: Incorporación en los planes de mejora del Dpto. de pisos, las conclusiones de la comparación de periódica de sus resultados.



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

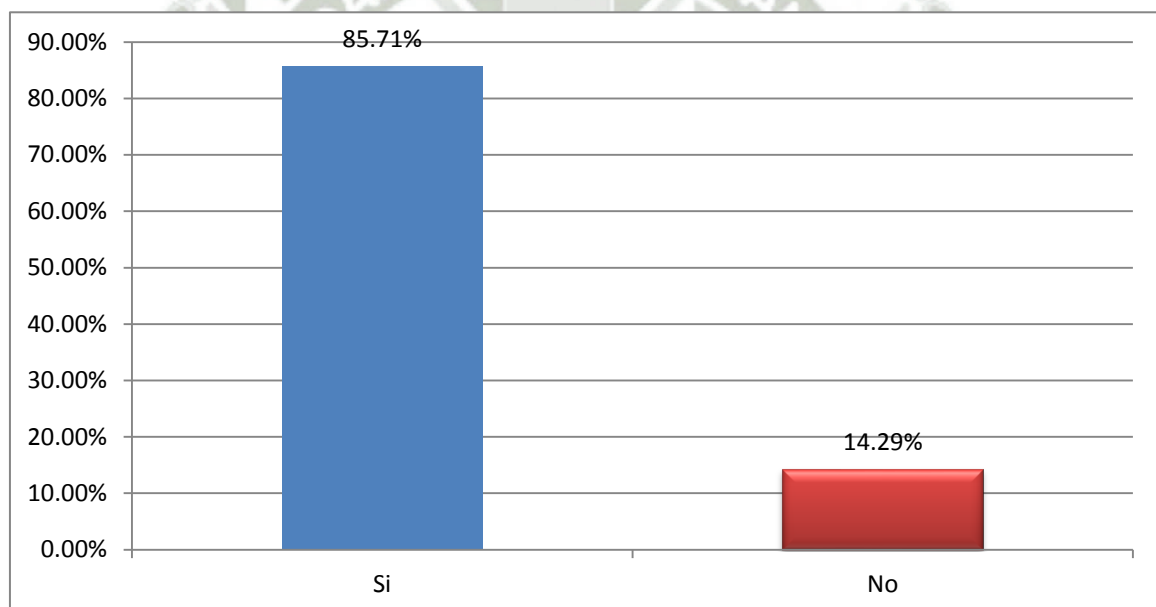
Concluido el ordenamiento de la información, encontramos que el 71.43% de los trabajadores opina que si se incorpora en los planes de mejora, las conclusiones de la comparación de sus resultados con lo planeado. Cabe hacer mención que hay un porcentaje elevado (28.57%) de trabajadores que desconoce dicha incorporación en los planes de mejora.

Tabla N° 40: Control periódico, de productos y utensilios de limpieza en el departamento de pisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	85.71
No	3	14.29
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 40: Control periódico, de productos y utensilios de limpieza en el departamento de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

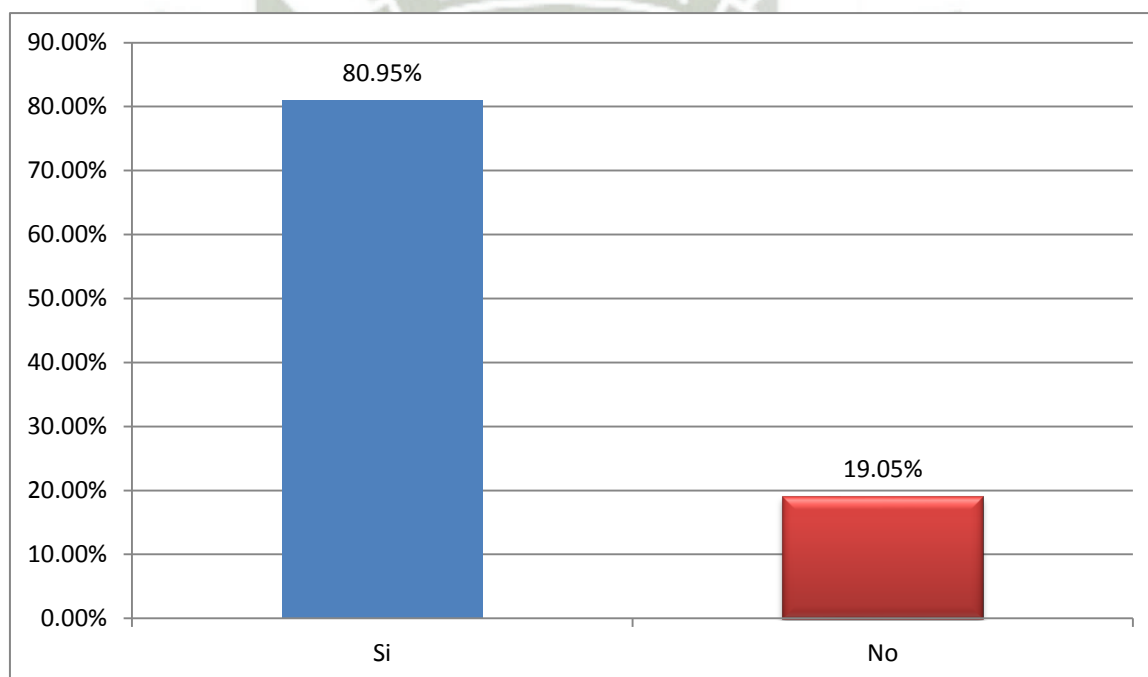
Concluido el ordenamiento de la información, encontramos que el 85.71% de los trabajadores opinan que si existe un control periódico de utensilios y productos de limpieza. Supone que los trabajadores disponen de dichos elementos para cumplir con las tareas asignadas. Cabe hacer mención que el 14.29% de los trabajadores, tiene una opinión contraria.

Tabla N° 41: Control periódico, de ropas y uniformes en el Dpto. de pisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	80.95
No	4	19.05
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 41: Control periódico, de ropas y uniformes en el Dpto. de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

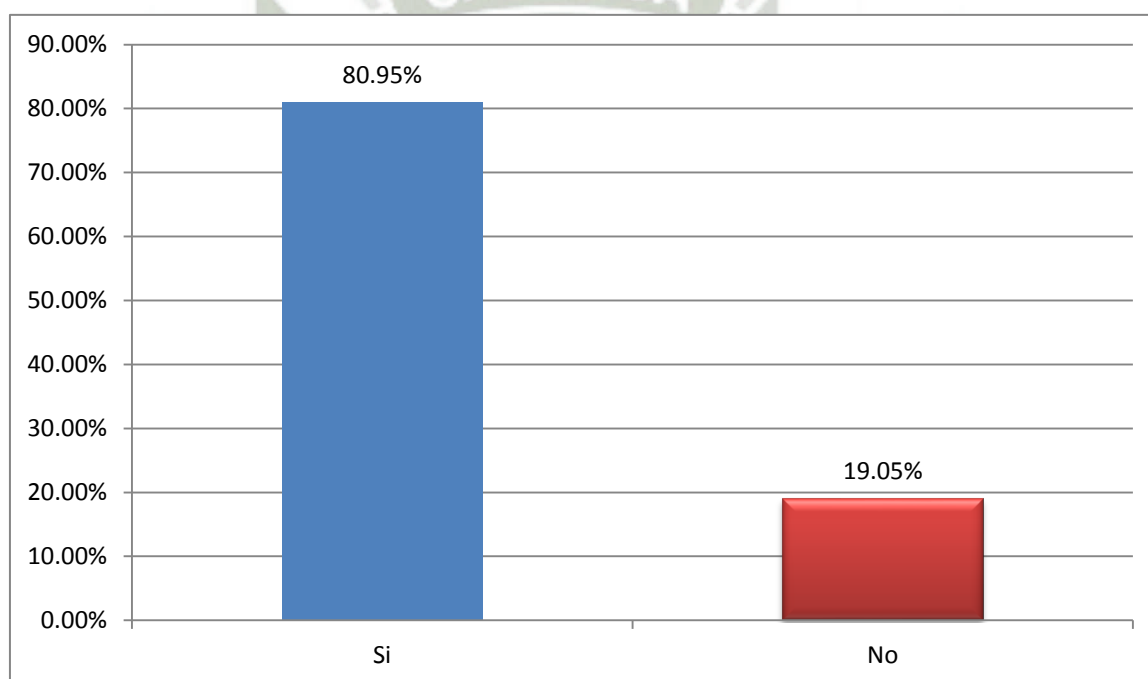
El 80.95% de los trabajadores encuestados opina que si se realiza un control periódico de ropas y uniformes en el departamento de pisos; lo cual, garantiza que se hace las revisiones y reparaciones necesarias para mantener en buen estado la presentación de las mismas. Cabe hacer mención que el 19.05% de los trabajadores tiene una opinión contraria.

Tabla N° 42: Control periódico de las dotaciones en el Dpto. de pisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	80.95
No	4	19.05
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 42: Control periódico de las dotaciones en el Dpto. de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

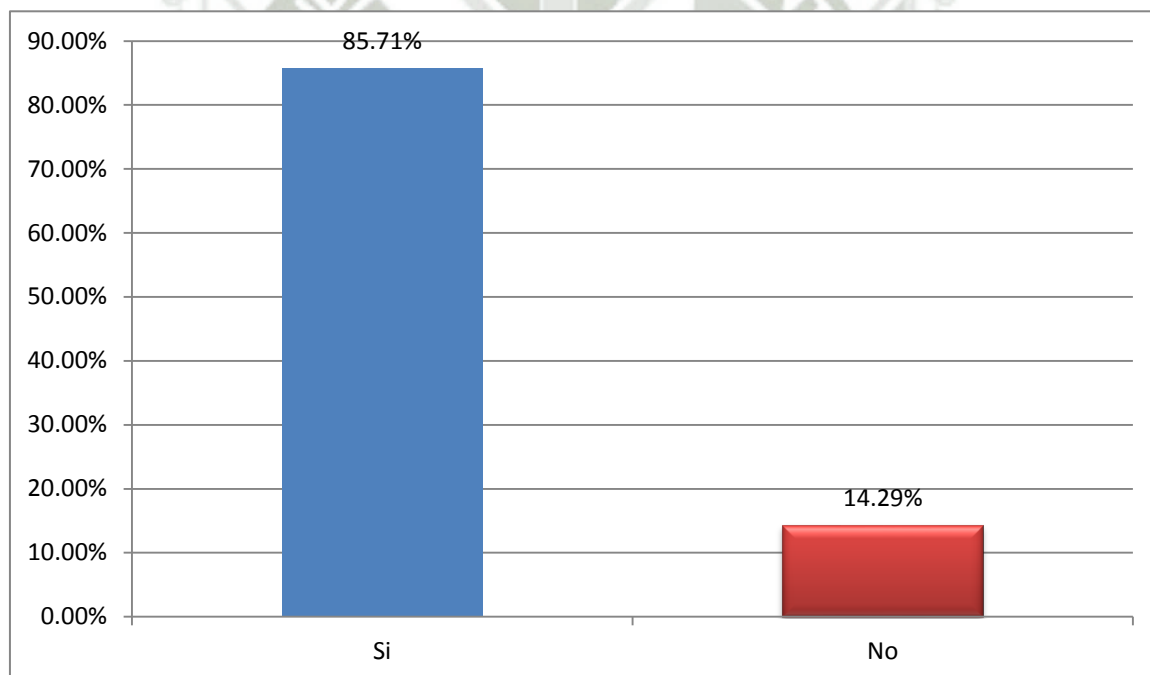
El 80.95% de los trabajadores encuestados opina que si se realiza un control periódico de los elementos de dotación de habitaciones y baños usados en las habitaciones de los clientes. Este tipo de control garantiza la adecuada presentación de las habitaciones. Cabe hacer mención que el 19.05% de los trabajadores opina que no se hace este control.

Tabla Nº 43: Realización habitual de inventarios de activo, en el departamento de pisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	85.71
No	3	14.29
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico Nº 43: Realización habitual de inventarios de activo, en el departamento de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

El propósito del inventario es recopilar información específica del bien, de manera tal que describa, en detalle, la condición real de los activos, para la toma de decisiones adecuadas. Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, el 85.71% de los trabajadores opina que si se realiza de manera habitual inventarios de activo. Este hecho asegura que las revisiones y reparaciones necesarias para mantener en estado óptimo las ropas, maquinaria y equipos, e instalaciones del hotel.

Cabe hacer mención que el 14.29% de los trabajadores encuestados, tiene una opinión contraria. Señalan que no se hace inventarios de activo en forma habitual.

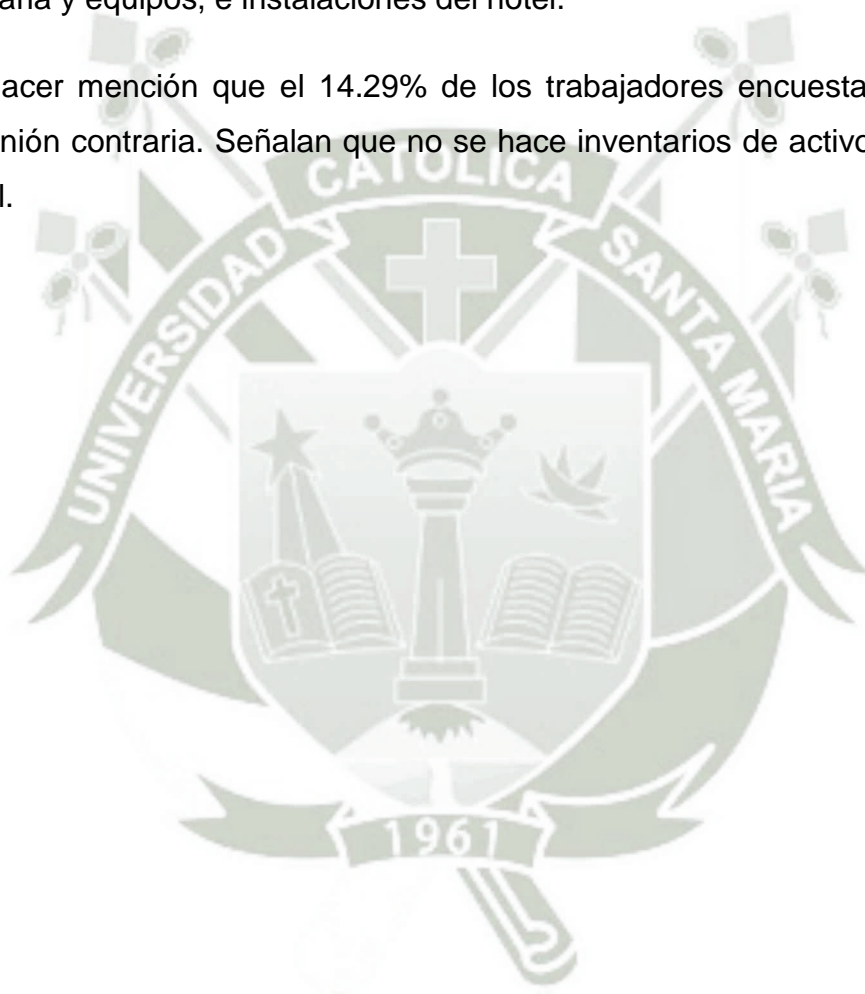
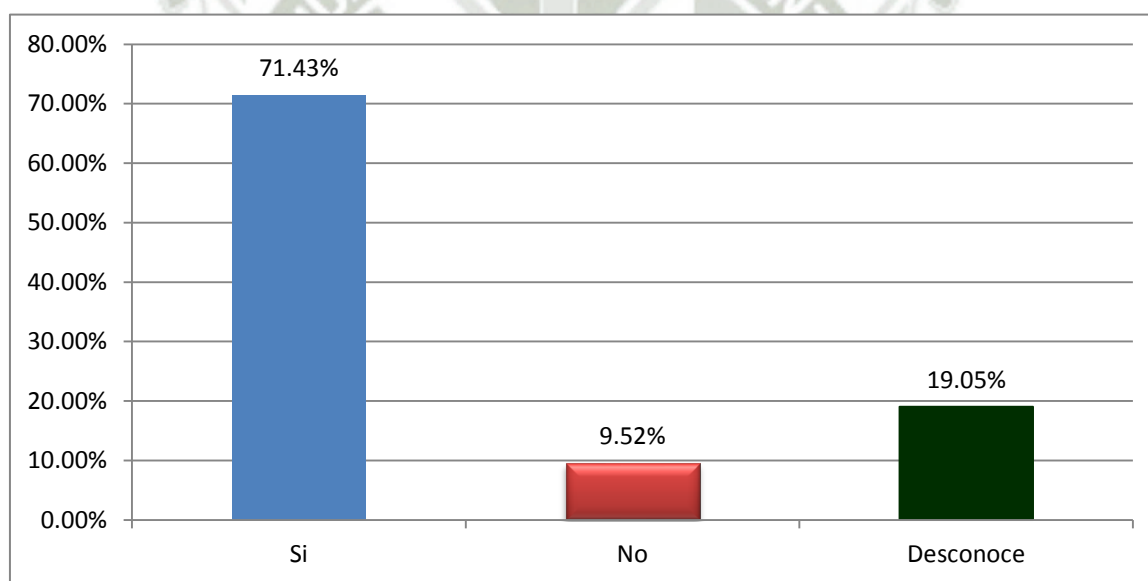


Tabla Nº 44: ¿Se realiza, habitualmente, tareas de planificación, organización, dirección y control, en el Dpto. de pisos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	71.43
No	2	9.52
Desconoce	4	19.05
Total	21	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico Nº 44: ¿Se realiza, habitualmente, tareas de planificación, organización, dirección y control, en el Dpto. de pisos?



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

A manera de resumen, se formuló esta pregunta, encontrando que el 71.43% de los trabajadores tienen una opinión afirmativa. En sentido contrario, el 28.55% de los trabajadores desconoce o señala que no se realiza, habitualmente, tareas de planificación, organización, dirección y control, en el departamento de pisos.

2. RESULTADOS DE LA SEGUNDA VARIABLE

Cuestionario aplicado a directivos, jefes o encargados del Departamento de Pisos para conocer cómo se realiza la gestión de los procesos de trabajo en éste departamento.

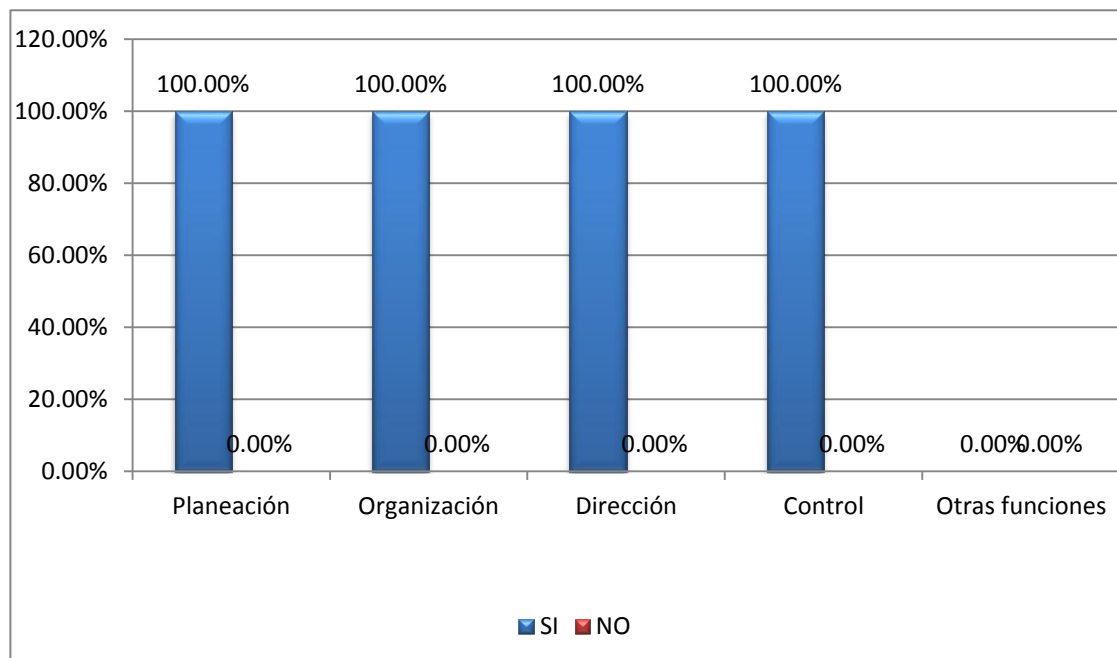
PLANIFICACIÓN

Tabla Nº 45: Funciones Administrativas que incluye la gestión, en el departamento de pisos

Descripción	Sí		No	
	f	%	f	%
Planeación	3	100.00	0	0.00
Organización	3	100.00	0	0.00
Dirección	3	100.00	0	0.00
Control	3	100.00	0	0.00
Otras funciones	0	0.00	0	0.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 45: Funciones Administrativas que incluye la gestión, en el departamento de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

Gestión, es el proceso de planificar, organizar, dirigir (ejecutar) y evaluar a una empresa. Su aplicación es muy importante para la supervivencia y competitividad de la organización.

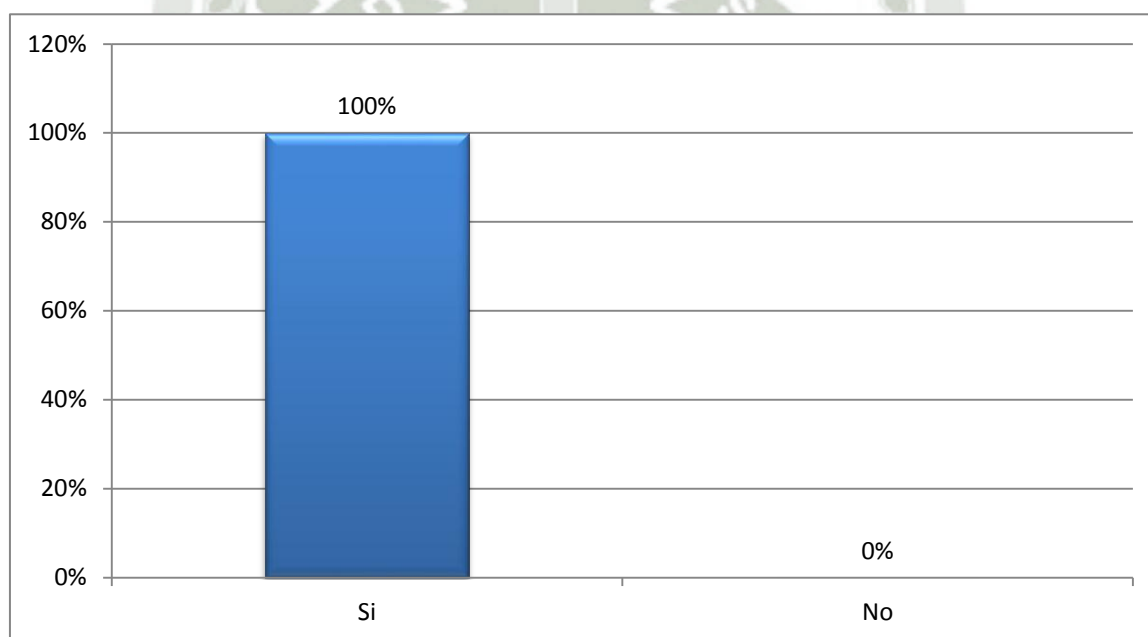
Concluido el ordenamiento de la información obtenida en el cuestionario aplicado a los directivos, jefes o encargados del departamento de pisos en los establecimientos hoteleros de cuatro estrellas, encontramos que el 100% cumple las funciones básicas de la gestión empresarial.

Tabla N° 46: La planificación, ¿sirve para el logro de un trabajo eficiente, en el departamento de pisos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100.00%
No	0	0.00%
Total	3	100.00%

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 46: La planificación, ¿sirve para el logro de un trabajo eficiente, en el departamento de pisos?



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

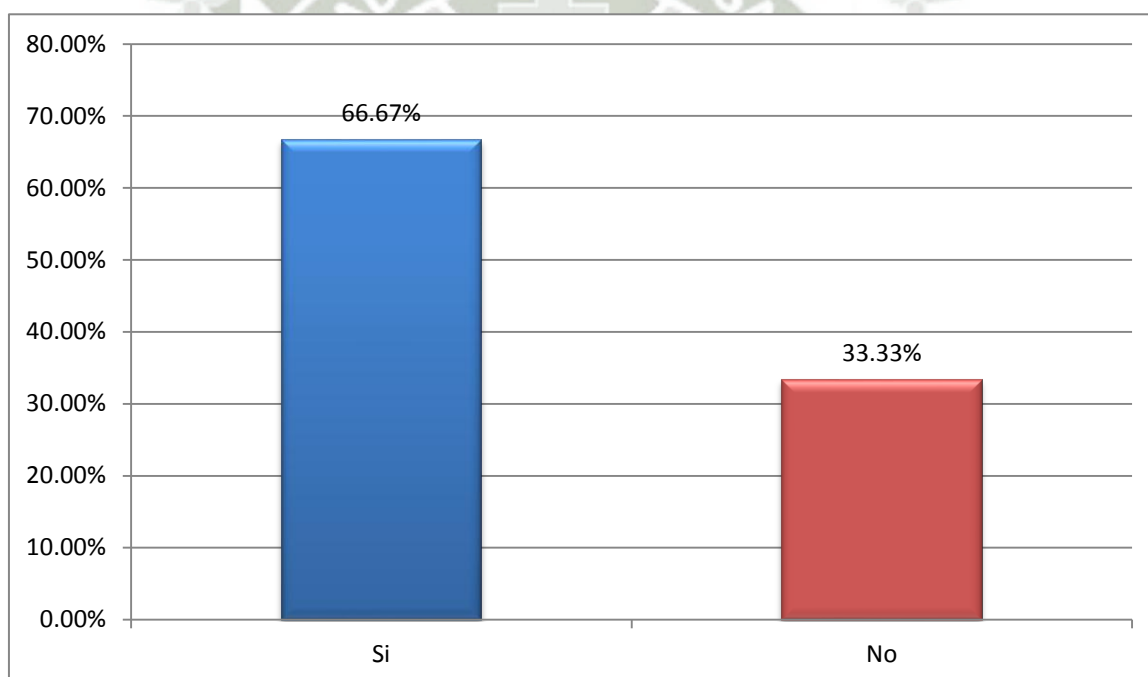
La planificación, entendida por los directivos del Dpto. de pisos, como la manera de anticipar los resultados deseados, para tomar decisiones eficaces sobre la manera de asignar los recursos adecuados para el logro de sus objetivos; es reconocida por el 100% de los encuestados, como una función que sirve para el logro de un trabajo eficiente.

Tabla Nº 47: ¿Se planifica, en forma diaria, las actividades que se realizan en el departamento de pisos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	66.67
No	1	33.33
Total	3	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico Nº 47: ¿Se planifica, en forma diaria, las actividades que se realizan en el departamento de pisos?



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

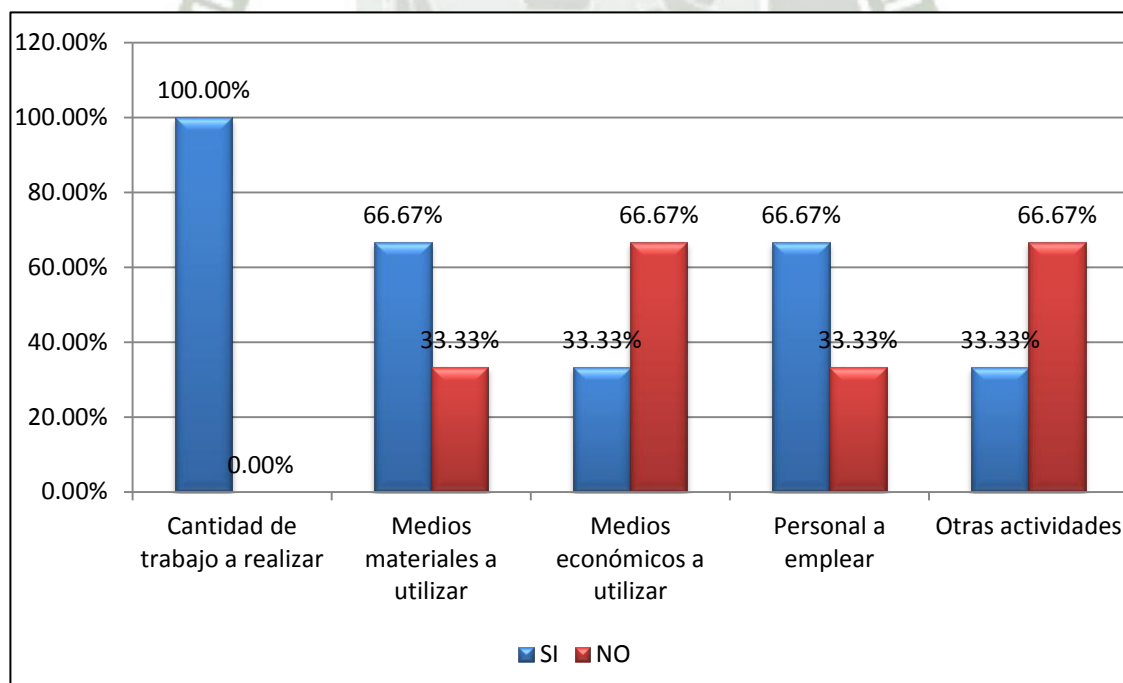
Concluido el ordenamiento de la información, encontramos que el 66.67% de los directivos planifica en forma diaria las actividades del departamentos de pisos; mientras que el 33.33% opina que no. Probablemente porque se realizan actividades que son planificadas de diferente manera.

Tabla N° 48: Actividades que se planifican en forma diaria, en el departamento de pisos

Descripción	Sí		No	
	f	%	f	%
Cantidad de trabajo a realizar	3	100.00	0	0.00
Medios materiales a utilizar	2	66.67	1	33.33
Medios económicos a utilizar	1	33.33	2	66.67
Personal a emplear	2	66.67	1	33.33
Otras actividades	1	33.33	2	66.67

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 48: Actividades que se planifican en forma diaria, en el departamento de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, la determinación del trabajo a realizar es una actividad planificada en forma diaria por el 100% de los directivos. La planificación de ésta actividad es importante porque para hacer una correcta planificación, es necesario saber que hay que hacer (cantidad de trabajo a realizar).

La planificación de medios materiales a utilizar y el personal a emplear son actividades que son planificadas en forma diaria por el 66.67% de los directivos. El 33.33% de los encuestados que no planifica estas actividades en forma diaria, opinan que no hay necesidad de planificación diaria. Por ejemplo, en el caso de medios materiales, los trabajadores tienen un stock fijo semanal, según la estacionalidad. En cuanto al personal, indican que los trabajadores en el departamento de pisos, son permanentes.

La planificación de medios económicos a utilizar y la planificación de otras actividades, no se realizan en forma diaria, según el 66.67% de los directivos encuestados. Como en el caso anterior, debido a la disposición administrativa de ellos, no requieren de una planificación diaria.

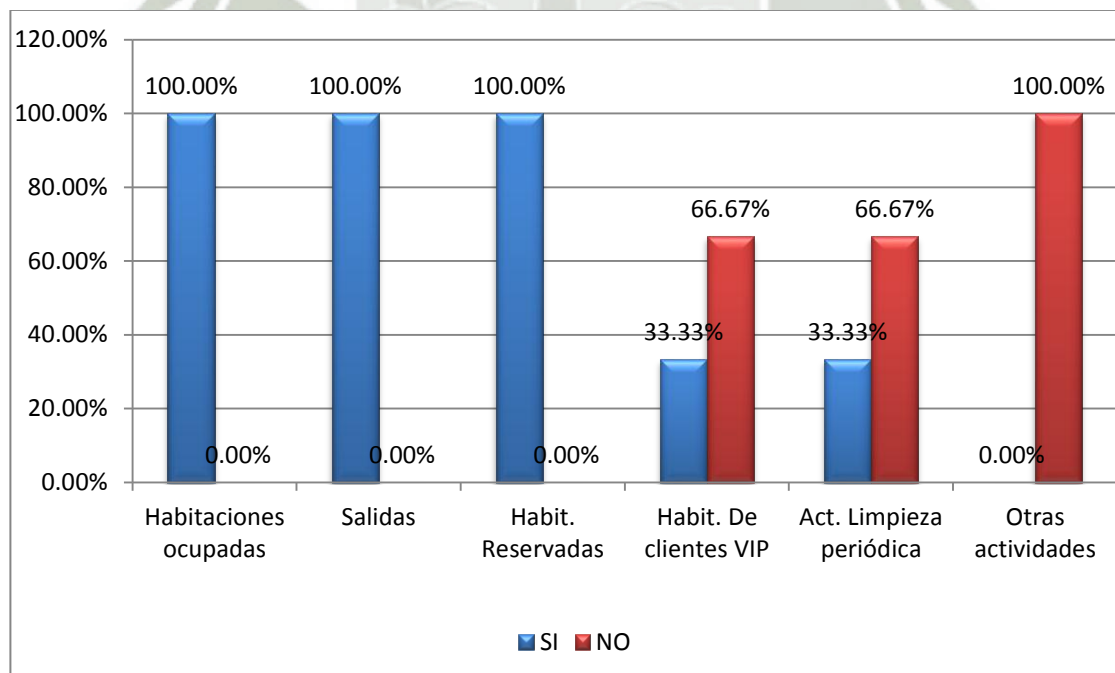
Cabe hacer mención que el 33.33% de los directivos que si planifica la denominada, otras actividades, señalan que se refieren a la planificación de los horarios de trabajo del personal.

Tabla N° 49: Actividades que se toman en cuenta, para establecer la cantidad de trabajo a desarrollar, en el Dpto. de pisos

Descripción	Sí		No	
	f	%	f	%
Habitaciones ocupadas	3	100.00	0	0.00
Salidas (realizadas-previstas)	3	100.00	0	0.00
Habitaciones reservadas	3	100.00	0	0.00
Habitaciones de clientes VIP	1	33.33	2	66.67
Actividades de limpieza periódica	1	33.33	2	66.67
Otras actividades	0	0.00	3	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 49: Actividades que se toman en cuenta, para establecer la cantidad de trabajo a desarrollar, en el Dpto. de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

Concluido el ordenamiento de la información obtenida mediante las encuestas a los directivos del departamento de pisos, encontramos que: la cantidad de habitaciones ocupadas; las salidas, tanto las previstas como las realizadas; y, la cantidad de habitaciones reservadas, son las actividades que más se toman cuenta (100% de los encuestados), para determinar la cantidad de trabajo a desarrollar.

Las habitaciones asignadas a clientes VIP y las actividades de limpieza periódica no son consideradas solo por el 66.67% de los encuestados, como actividades que permitan determinar la cantidad de trabajo a desarrollar en el departamento de pisos.

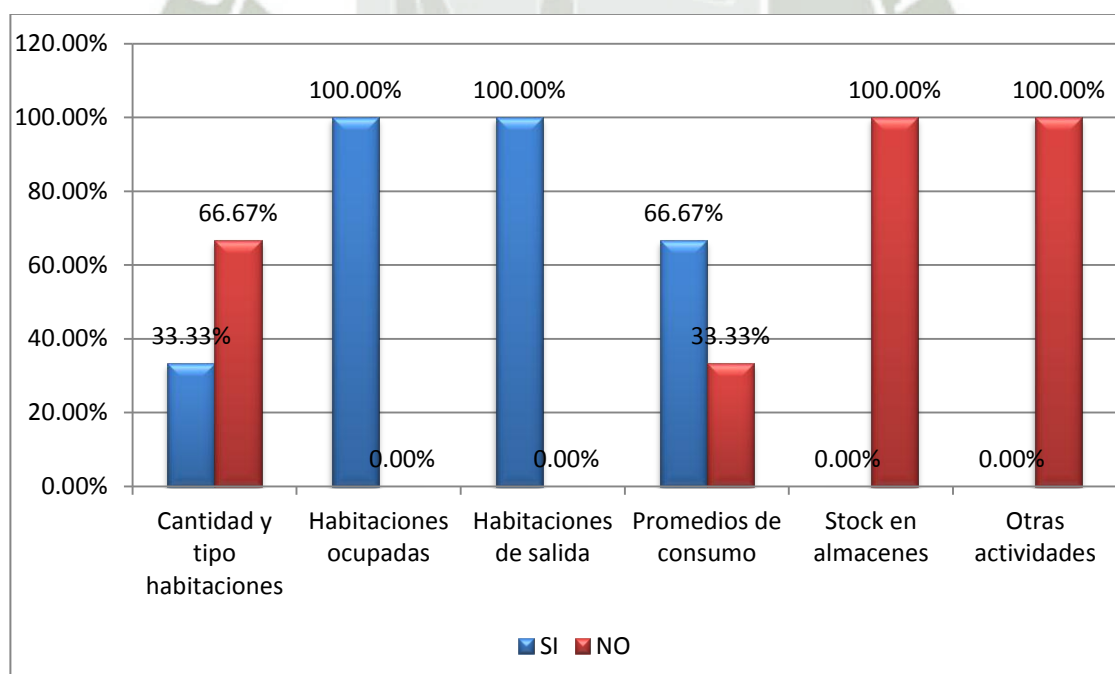
Por último, el 100% de los directivos encuestados, no considera ninguna otra actividad para determinar la cantidad de trabajo a desarrollar, en el departamento de pisos.

Tabla N° 50: Actividades que se toman en cuenta para determinar, en forma diaria, los medios necesarios, en el Dpto. de pisos

Descripción	Sí		No	
	f	%	f	%
Cantidad y tipo de Habitaciones	1	33.33	2	66.67
Habitaciones ocupadas	3	100.00	0	0.00
Habitaciones de salida	3	100.00	0	0.00
Promedios de consumo	2	66.67	1	33.33
El stock en almacenes	0	0.00	3	100.00
Otras actividades	0	0.00	3	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 50: Actividades que se toma en cuenta para determinar, en forma diaria, los medios necesarios, en el Dpto. de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

Concluido el ordenamiento de la información obtenida mediante las encuestas, encontramos que el 100% de los directivos toma en cuenta la cantidad de habitaciones ocupadas y las habitaciones de salida, para determinar, en forma diaria, los medios necesarios. Son las actividades que más se toman en cuenta.

En sentido contrario, encontramos que las denominadas otras actividades y el stock que hay en los almacenes, no son tomados en cuenta por el 100% de los directivos encuestados, para establecer los medios necesarios, que posibiliten al departamento de pisos, cumplir con sus objetivos. Probablemente, porque no consideran relevantes estas actividades para determinar los medios (materiales, equipos, dotaciones, productos y utensilios de limpieza, etc.) que requiere el departamento.

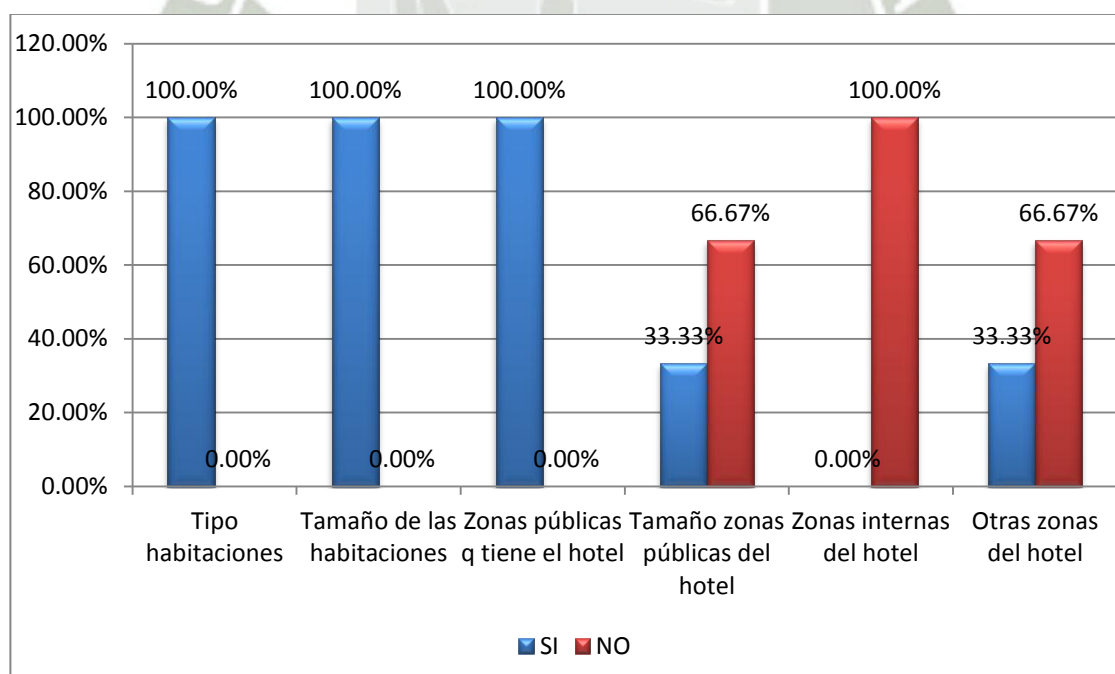
Cabe hacer mención que el 33.33% de los directivos encuestados no toma en cuenta los promedios de consumo, como una actividad para determinar los medios necesarios en el departamento. El promedio de consumo es la estimación de las necesidades de materiales, equipos, dotaciones, productos y utensilios de limpieza, entre otros; tomando como base el consumo en un periodo de tiempo determinado. Este cálculo predictivo es fundamental para la estimación de los medios necesarios en el departamento de pisos.

Tabla N° 51: Criterios que se toma en cuenta para determinar, en forma diaria, las necesidades de personal, en el departamento de pisos

Descripción	Sí		No	
	f	%	f	%
El tipo de Habitaciones	3	100.00	0	0.00
El tamaño de las Habitaciones	3	100.00	0	0.00
Zonas públicas que tiene el hotel	3	100.00	0	0.00
Tamaño zonas públicas del hotel	1	33.33	2	66.67
Zonas internas del hotel	0	0.00	3	100.00
Otras zonas del hotel	1	33.33	2	66.67

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 51: Criterios que se toma en cuenta para determinar, en forma diaria, las necesidades de personal, en el departamento de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, el 100% de los directivos toma en cuenta el tipo de habitaciones, el tamaño de las habitaciones y las zonas públicas que tiene el hotel, para determinar, en forma diaria, las necesidades de personal. Son los criterios que más toman en cuenta los directivos del departamento de pisos.

En sentido contrario, encontramos que las zonas internas del hotel (almacenes, cocinas y office, azoteas, salas de máquinas, oficinas, pasillos y sensores de servicio, ambientes destinados al personal, etc.) no son tomadas en cuenta por el 100% de los directivos encuestados, para establecer, en forma diaria, las necesidades de personal.

Cabe hacer mención que el 66.67% de los directivos encuestados no toma en cuenta las denominadas otras zonas del hotel y el tamaño de las zonas públicas del hotel, para determinar las necesidades de personal en el departamento de pisos. Probablemente porque se toma en cuenta únicamente la existencia de un área pública, pero no su tamaño.

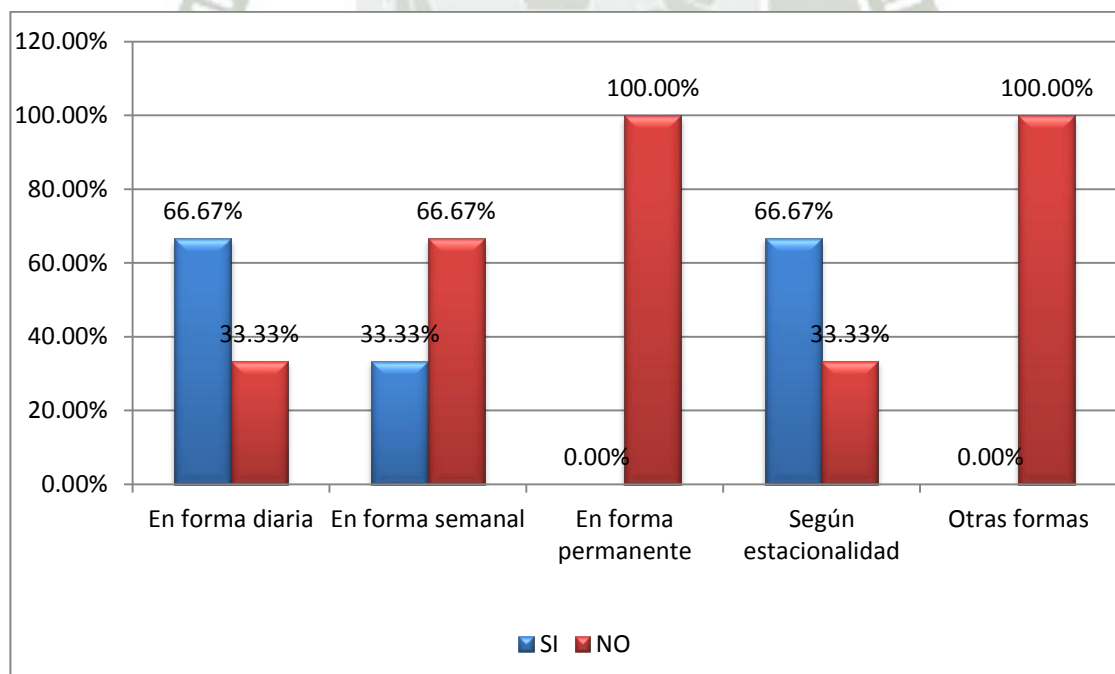
ORGANIZACIÓN

Tabla N° 52: Asignación de tareas en el departamento de pisos

Descripción	Sí		No	
	f	%	f	%
En forma diaria	2	66.67	1	33.33
En forma semanal	1	33.33	2	66.67
En forma permanente (M. funciones)	0	0.00	3	100.00
Según estacionalidad	2	66.67	1	33.33
Otras formas	0	0.00	3	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 52: Asignación de tareas en el departamento de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

Concluido el ordenamiento de la información obtenida en las encuestas, encontramos que el 66.67% de los directivos considera la asignación de tareas en forma diaria y la asignación de tareas según la estacionalidad, como las formas más usadas para asignar tareas, en el departamento de pisos.

En sentido contrario, el 100% de los directivos encuestados, considera la asignación en forma permanente (mediante el manual de funciones) y otras formas de asignación, como las modalidades menos usadas, para la asignación de tareas. En el caso de la asignación en forma permanente, mediante el manual de funciones, probablemente porque entienden que dicho manual sirve para que el trabajador conozca las funciones que corresponden al cargo que desempeña, pero no significa una asignación de tareas específica.

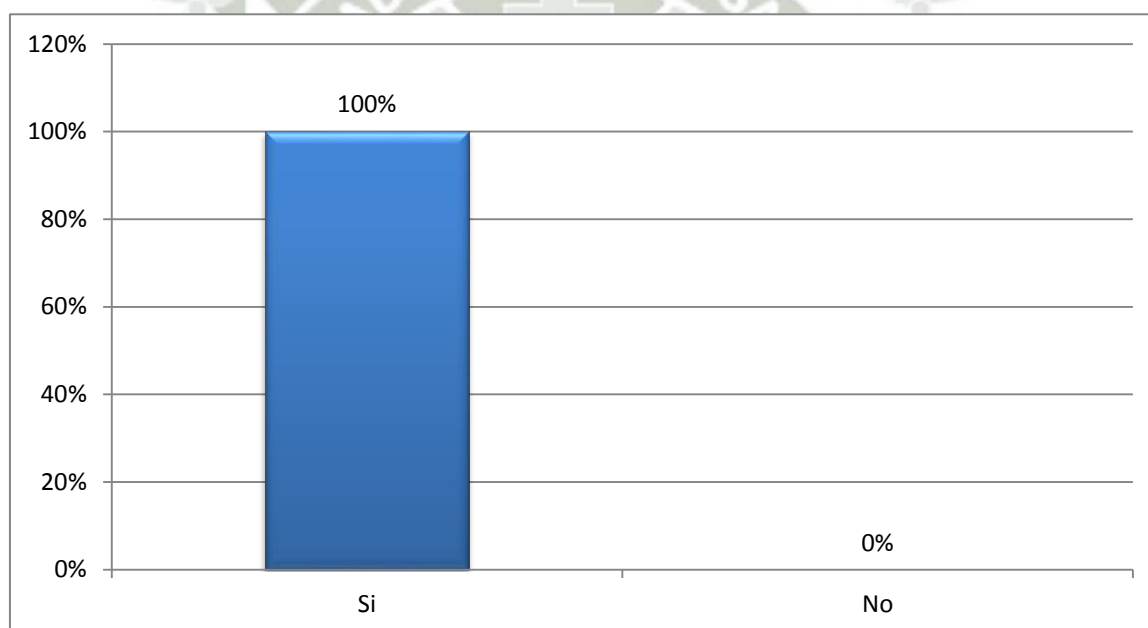
Cabe hacer mención que el 66.67% de los directivos encuestados no toma en cuenta la asignación de tareas en forma semanal; probablemente porque entienden que las tareas en este departamento se asignan en función del estado de ocupación de las habitaciones y áreas públicas.

Tabla 53: Asignación de personal, en el departamento de pisos, de acuerdo a la cantidad de trabajo a desarrollar

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100.00
No	0	0.00
Total	3	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 53: Asignación del personal, de acuerdo a la cantidad de trabajo a desarrollar, en el departamento de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, el 100% de los directivos encuestados, opina que la asignación del personal en el departamento de pisos, se hace tomando en cuenta las tareas a desarrollar. Hay relación directa entre la cantidad de trabajo y quienes ejecutarán dicho trabajo

Tabla Nº 54: ¿Cómo se asignación los medios en el Dpto. de pisos?

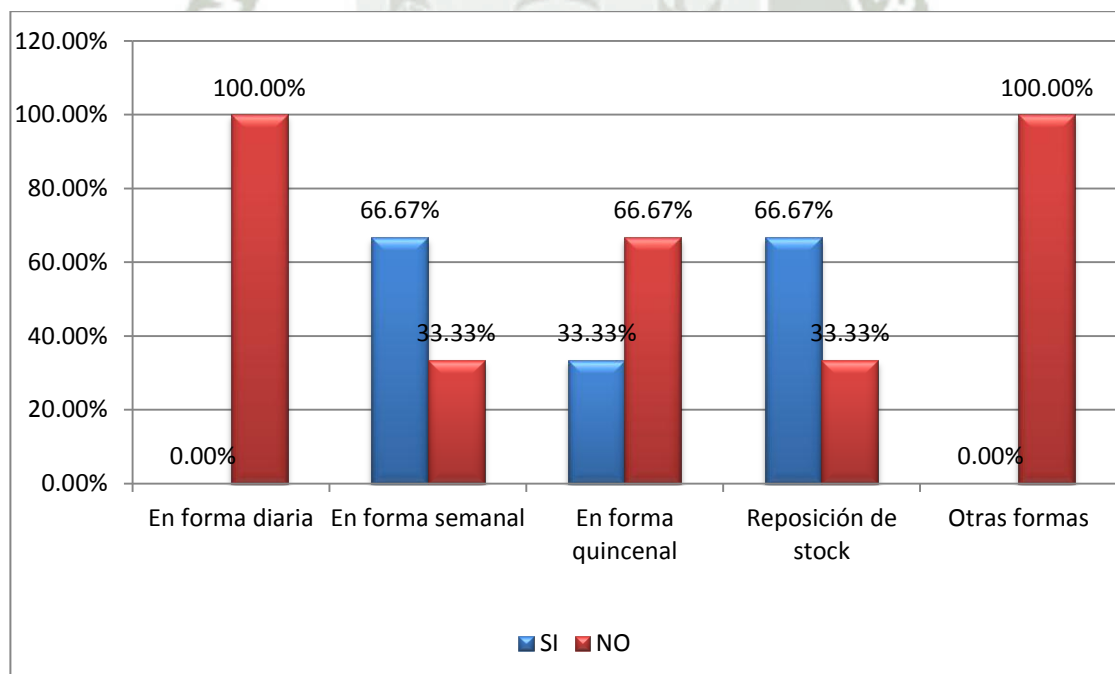
(Materiales, equipos, dotaciones, productos y utensilios de limpieza, etc.)

Descripción	Sí		No	
	f	%	f	%
En forma diaria	0	0.00	3	100.00
En forma semanal	2	66.67	1	33.33
En forma quincenal	1	33.33	2	66.67
Por reposición de stock	2	66.67	1	33.33
Otras formas	0	0.00	3	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico Nº 54: ¿Cómo se asignación los medios en el Dpto. de pisos?

(Materiales, equipos, dotaciones, productos y utensilios de limpieza, etc.)



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

Concluido el ordenamiento de la información obtenida en las encuestas, encontramos que el 66.67% de los directivos considera los criterios de asignación en forma semanal y asignación por reposición de stock, como las formas más usadas para la asignación de los medios en el departamento de pisos. Probablemente, porque los medios son asignados en base a un stock mínimo fijo que es repuesto cada cierto periodo de tiempo.

En sentido contrario, el 100% de los directivos encuestados, no toma en cuenta la reposición diaria y la alternativa de otras formas, como criterios para la asignación de los medios.



Tabla N° 55: El personal del departamento de pisos cuenta con los medios necesarios para la realización de su trabajo

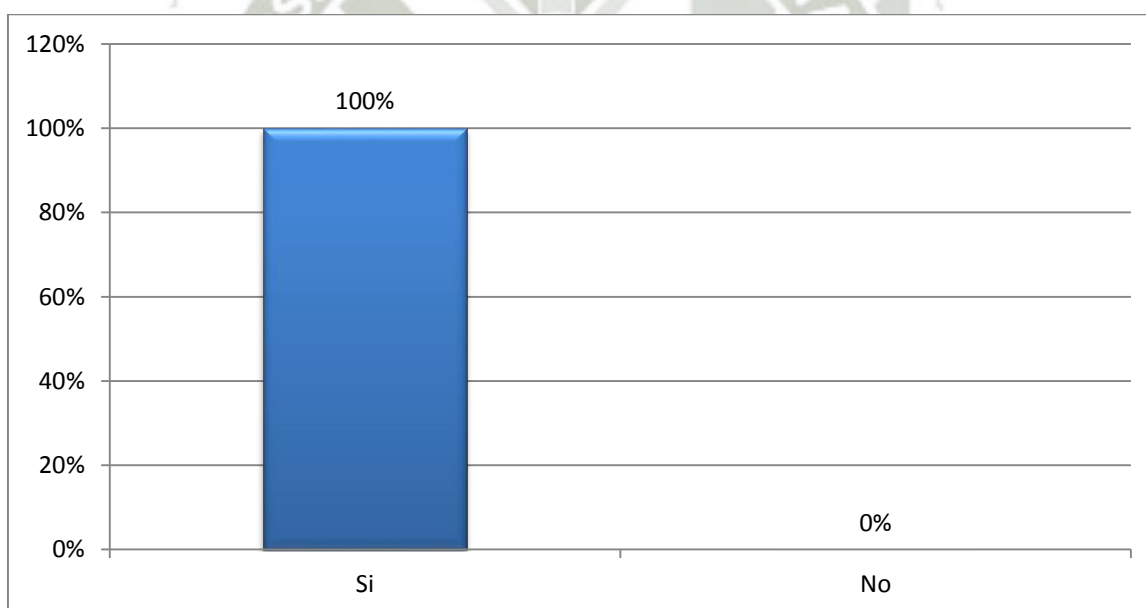
(Materiales, equipos, dotaciones, productos y utensilios de limpieza, etc.)

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100.00
No	0	0.00
Total	3	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 55: El personal del departamento de pisos cuenta con los medios necesarios para la realización de su trabajo

(Materiales, equipos, dotaciones, productos y utensilios de limpieza, etc.)



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

Concluido el ordenamiento de la información, encontramos que el 100% de los directivos encuestados opina que el personal del departamento de pisos, si cuenta con los medios necesarios para la realización de su trabajo en forma adecuada.

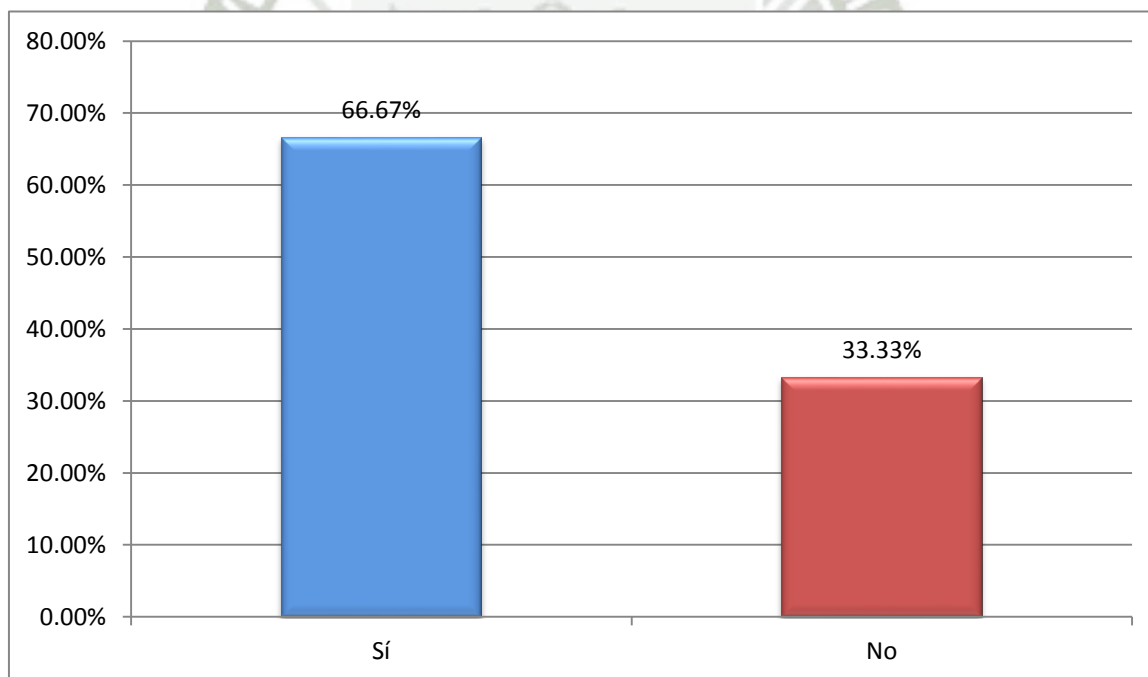
DIRECCIÓN

Tabla N° 56: El tipo de liderazgo, ¿facilita la delegación de funciones y el desempeño de los trabajadores, en el departamento de pisos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	66.67
No	1	33.33
Total	3	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 56: El tipo de liderazgo, ¿facilita la delegación de funciones y el desempeño de los trabajadores, en el departamento de pisos?



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

El concepto de liderazgo hace referencia a la habilidad o al proceso a través del cual el líder en la empresa influye en los trabajadores para el logro de los objetivos de la empresa; en ese sentido, el tipo de liderazgo que se ejerce puede facilitar u obstaculizar la delegación de funciones y el desempeño de los trabajadores.

Como se puede apreciar en la tabla y cuadro anterior, el 66.67% de los directivos opinan que el liderazgo que se ejerce en el departamento de pisos, facilita la delegación de funciones y el desempeño de los trabajadores. En sentido contrario, el 33.33% de los directivos encuestados opina que el tipo de liderazgo que se ejerce, no facilita la delegación de funciones y el desempeño de los trabajadores, en el departamento de pisos.

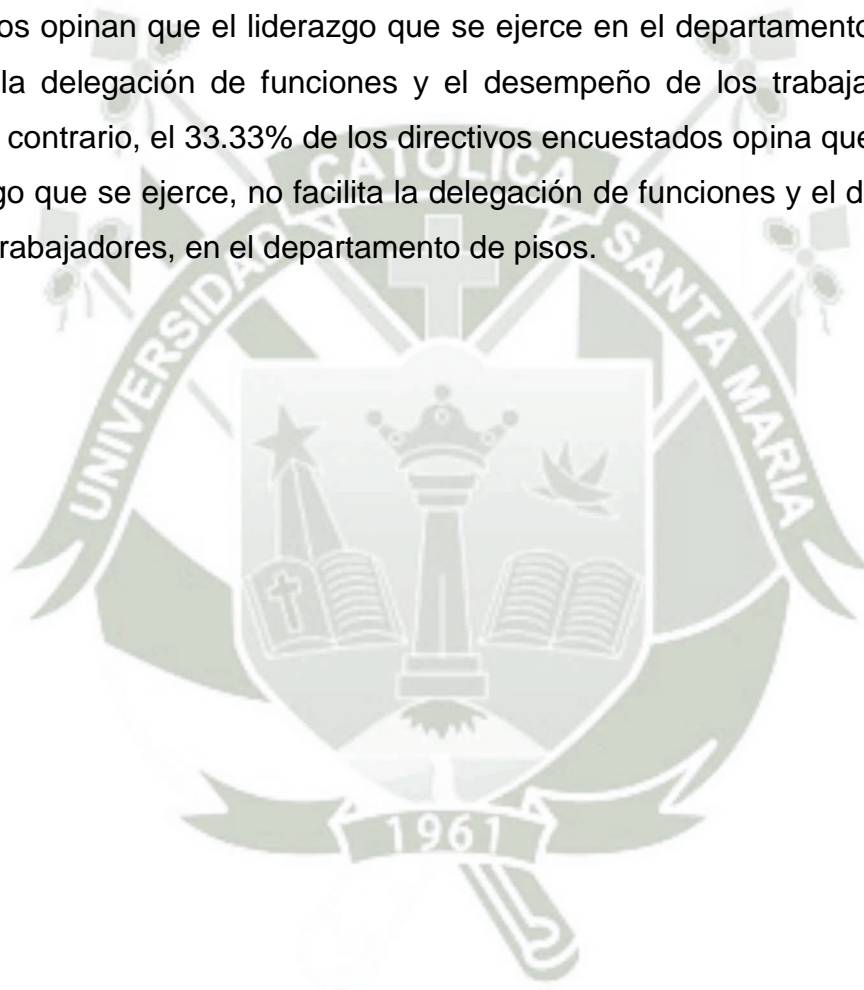
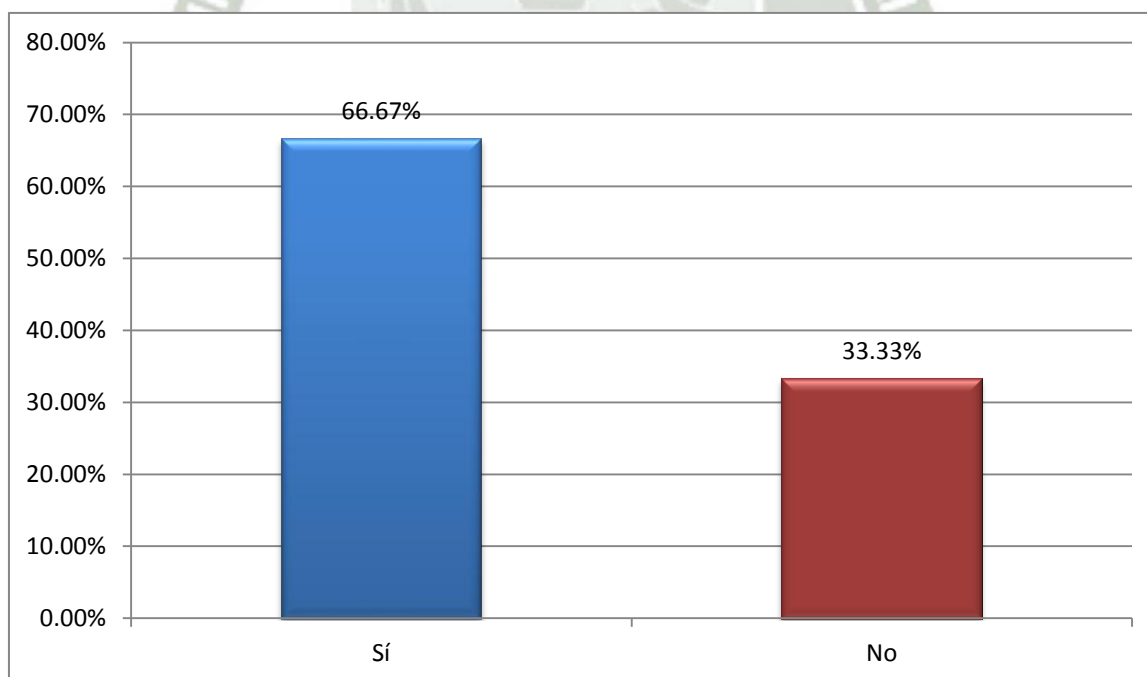


Tabla N° 57: ¿Es política del hotel la motivación del personal como estrategia de un desempeño eficaz y eficiente, en el Dpto. de pisos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	66.67
No	1	33.33
Total	3	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 57: ¿Es política del hotel la motivación del personal como estrategia de un desempeño eficaz y eficiente, en el Dpto. de pisos?



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

La motivación laboral, son los estímulos que reciben los trabajadores de una organización que lo guían a desempeñarse de la mejor manera en su trabajo. Cuando ésta obedece a una política, se institucionaliza la motivación, contribuyendo a cimentar la cultura organizacional; por ende, un mejor desempeño de los trabajadores que la integran.

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, el 66.67% de los encuestados opina que la motivación recibida si contribuye al desempeño eficaz y eficiente de los trabajadores, en el departamento de pisos. En sentido contrario, el 33.33%, opina que no.

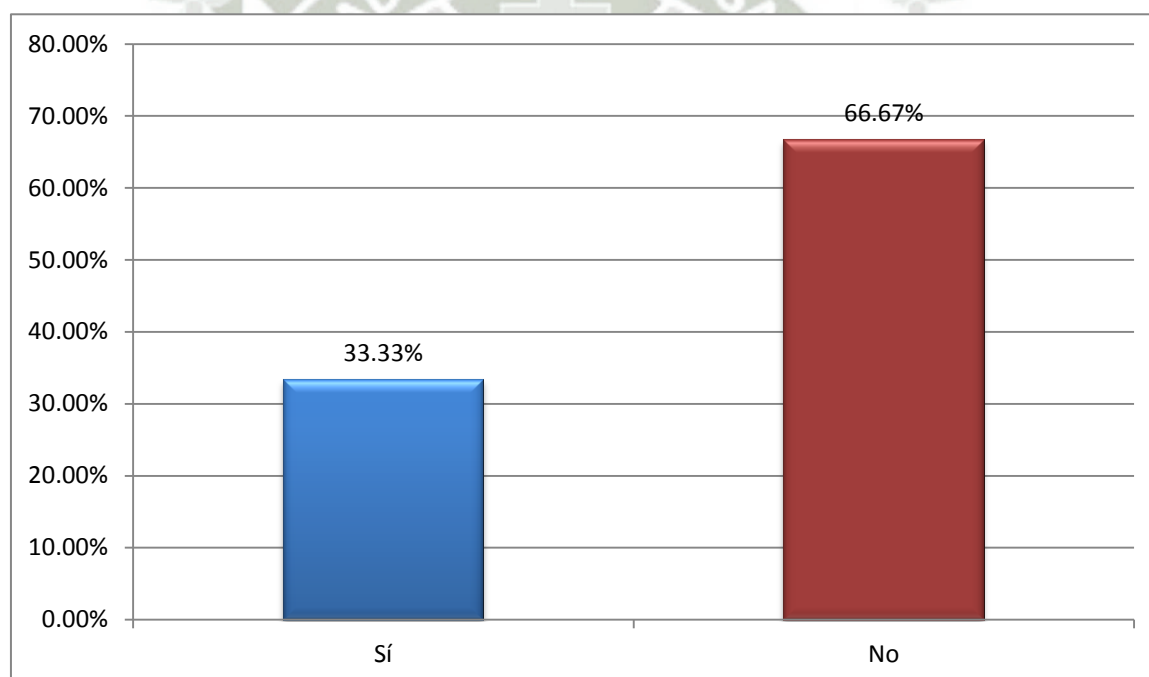


Tabla N° 58: ¿La comunicación interna, es adecuada para la realización de un trabajo eficiente en el departamento de pisos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	33.33
No	2	66.67
Total	3	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 58: ¿La comunicación interna, es adecuada para la realización de un trabajo eficiente en el departamento de pisos?



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

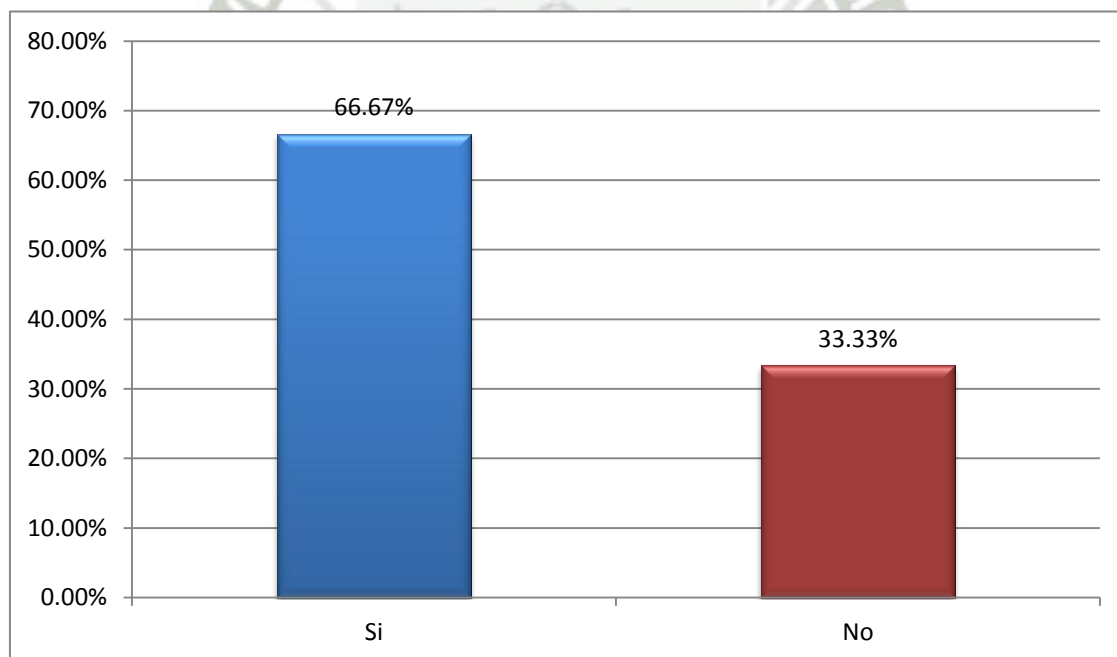
Concluido el ordenamiento de la información, encontramos que el 66.67% de los directivos encuestados, opina que la comunicación interna no es adecuada para la realización de un trabajo eficiente en el departamento de pisos. Este resultado es coherente con lo señalado en las tablas y gráficos N° 28 y 29.

Tabla N° 59: El comportamiento individual y grupal del personal, ¿es el más adecuado para alcanzar los objetivos en el Dpto. de pisos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66.67
No	1	33.33
Total	3	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 59: El comportamiento individual y grupal del personal, ¿es el más adecuado para alcanzar los objetivos en el Dpto. de pisos?



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

Las relaciones entre grupos producen consecuencias significativas en el comportamiento individual y en el comportamiento grupal. La conducta del individuo tiene mucha influencia en las organizaciones, porque es el modo de ser del individuo y el conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno; lo cual influye en el desempeño laboral y el éxito de la organización.

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anterior, encontramos que el 66.67% tiene una opinión favorable. Cabe hacer mención que un significativo 33.33% opina que el comportamiento individual y grupal de los trabajadores no contribuye a alcanzar los objetivos en el departamento de pisos.

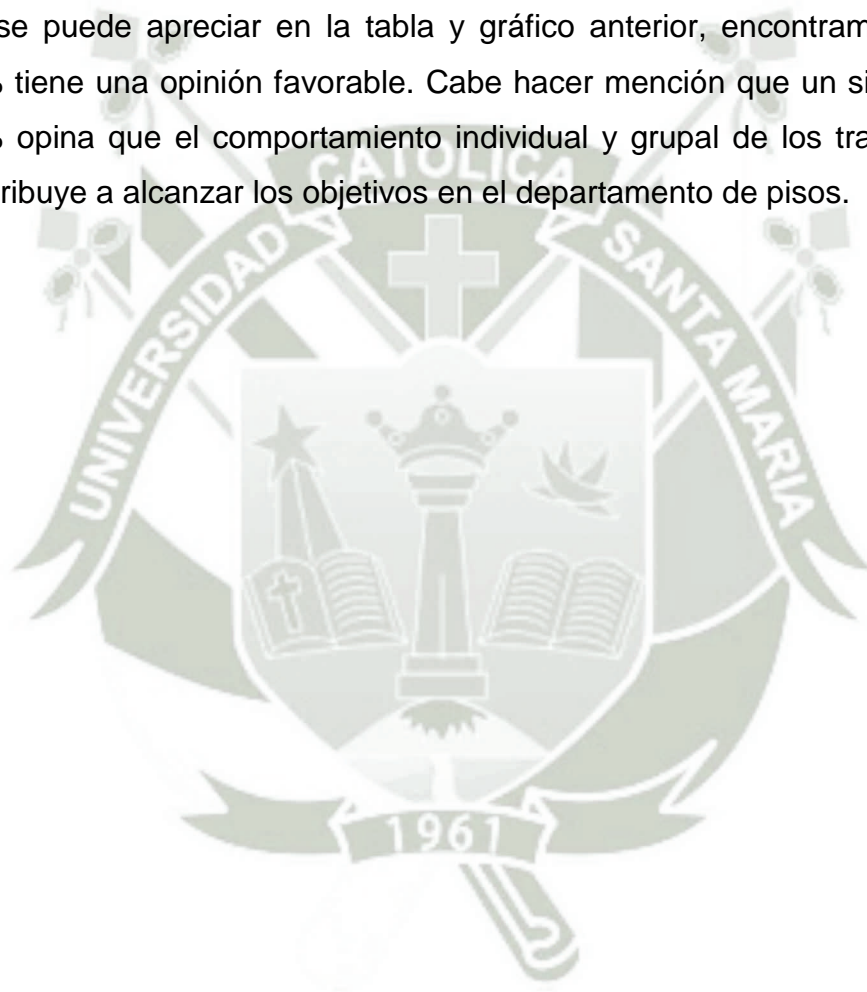
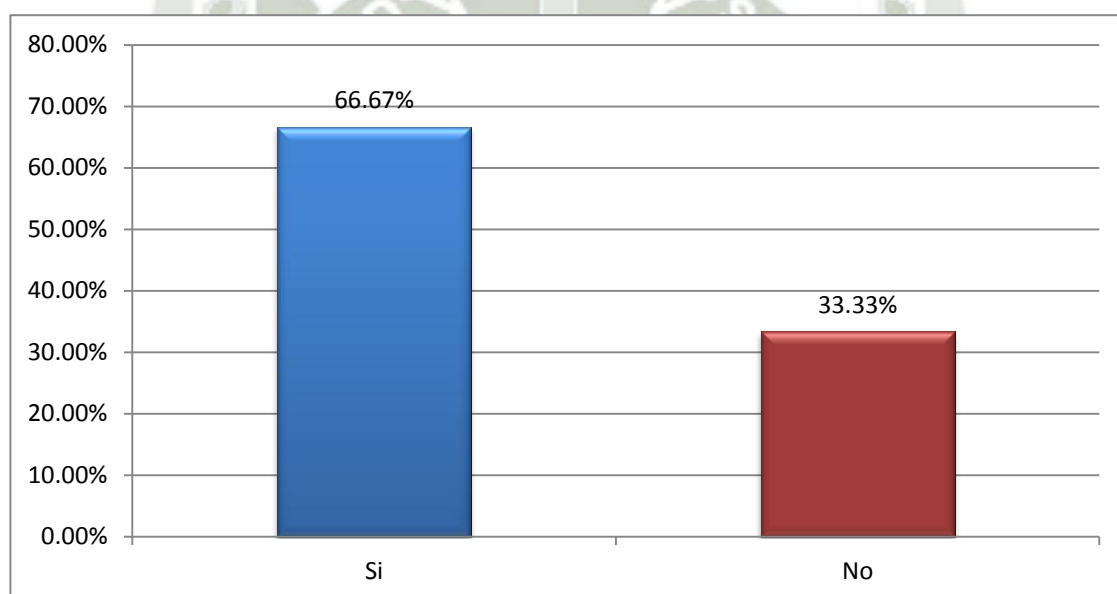


Tabla N° 60: Los niveles de supervisión, ¿son los más adecuados para el logro de la calidad en el departamento de pisos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66.67
No	1	33.33
Total	3	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 60: Los niveles de supervisión, ¿son los más adecuados para el logro de la calidad en el departamento de pisos?



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

Como hemos señalado anteriormente, supervisar implica desarrollar acciones de vigilancia y control, cuyo resultado servirá para realizar un análisis y evaluación del desempeño de todos y cada uno de los integrantes de un equipo de trabajo. Llama la atención que el 33.33% de los directivos encuestados opine que los niveles de supervisión no son adecuados para el logro de la calidad de los servicios, en el departamento de pisos.

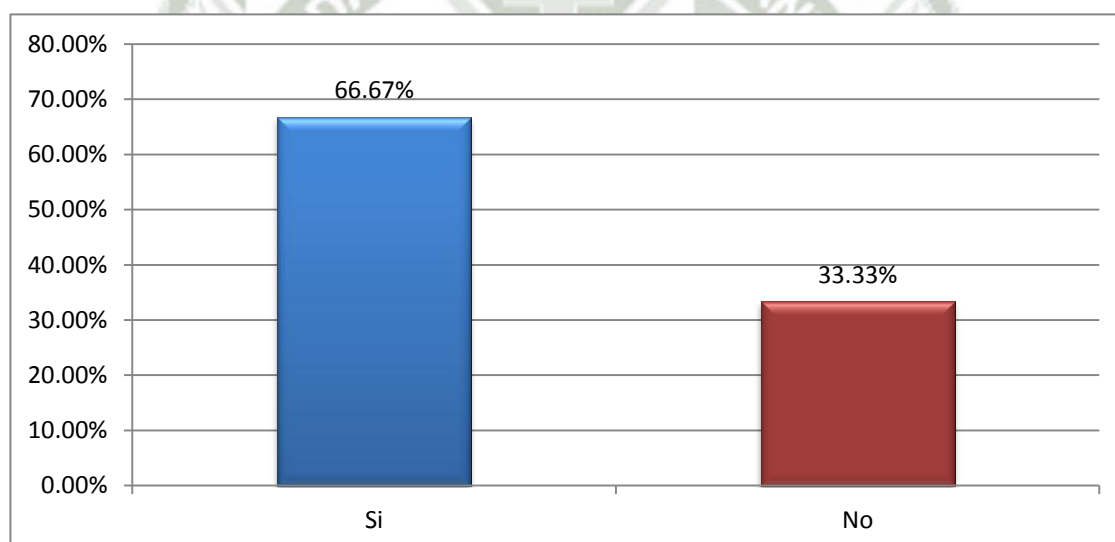
CONTROL

Tabla N° 61: Establecimiento de normas que orienten y garanticen el desempeño eficaz del personal, en el Dpto. de pisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100.00
No	0	0.00
Total	3	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 61: Establecimiento de normas que orienten y garanticen el desempeño eficaz del personal, en el Dpto. de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

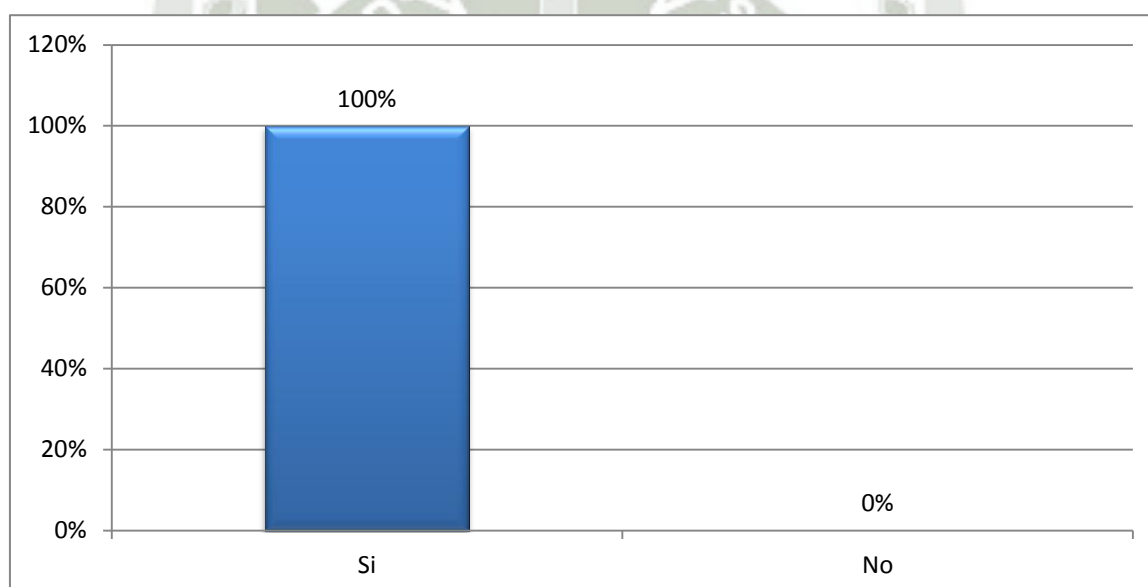
Las organizaciones, igual que toda actividad humana, necesitan de reglas, normas, costumbres o leyes, que permitan determinar el accionar y la actividad de los que participan de dicha actividad u organización; de lo contrario, imperaría el desorden. Como se puede observar en el gráfico anterior, el 100% de los encuestados opina que las normas establecidas orientan y garantizan el desempeño eficaz del personal.

Tabla N° 62: Establecimiento de estándares de trabajo y desempeño, en el departamento de pisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100.00%
No	0	0.00%
Total	3	100.00%

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 62: Establecimiento de estándares de trabajo y desempeño, en el departamento de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

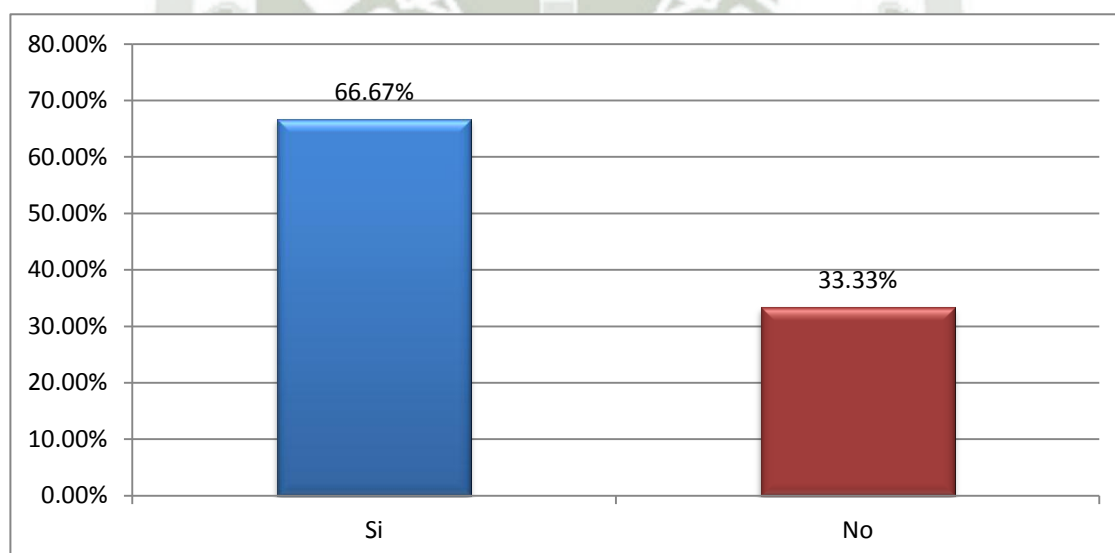
Un estándar es una unidad de medida o criterio de desempeño que sirve como modelo o guía, para medir el desempeño real o esperado de los trabajadores. El control empresarial se basa en estándares; por lo tanto, es imprescindible para el funcionamiento óptimo de toda empresa. El 100% de encuestados opina que si se han establecido estándares de trabajo y desempeño, en el departamento de pisos.

Tabla N° 63: Control periódico de materiales, equipos, dotaciones, productos y utensilios de limpieza, etc. en el Dpto. de pisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66.67
No	1	33.33
Total	3	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 63: Control periódico de materiales, equipos, dotaciones, productos y utensilios de limpieza, etc. en el Dpto. de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

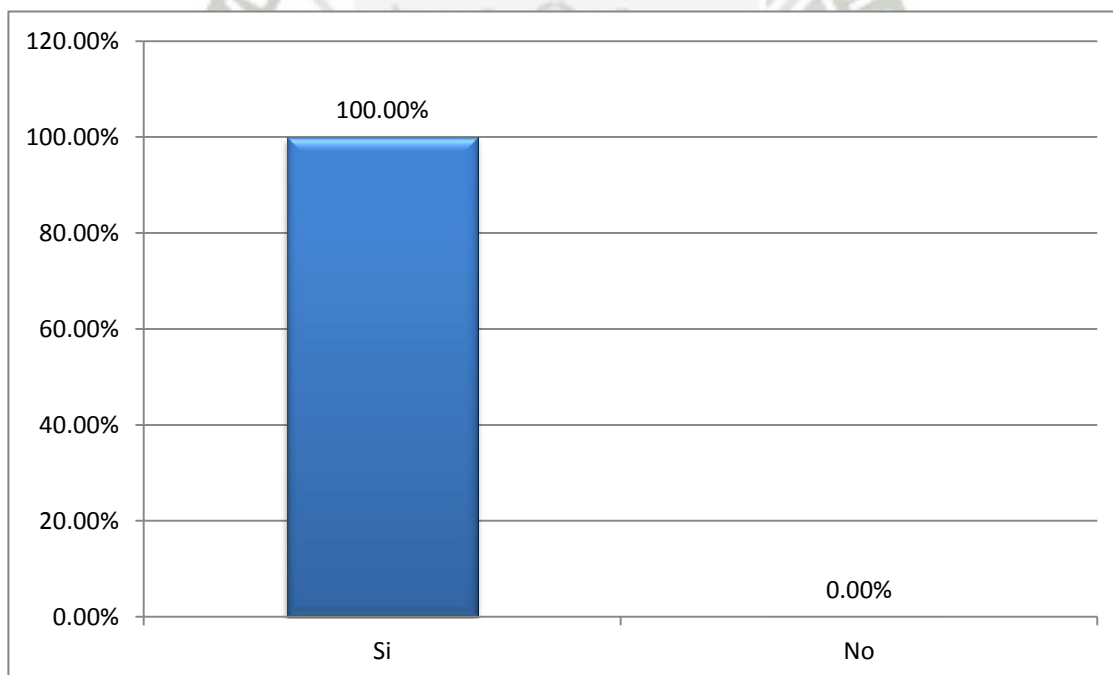
Materias consumibles, llamadas también partidas sustituidas, son aquellas que son consumidas durante la ejecución de las tareas de limpieza y mantenimiento de las instalaciones del hotel. Considerando el nivel de consumo elevado de estas materias, es necesario realizar un control permanente para obtener el máximo rendimiento de las mismas. Por lo tanto, preocupa que el 33.33% de los encuestados opine no se realice, periódicamente, un control de estas materias en el departamento de pisos.

Tabla N° 64: Realización periódica de inventarios de activo, en el departamento de pisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100.00
No	0	0.00
Total	3	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 64: Realización periódica de inventarios de activo, en el departamento de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

La inversión más importante de toda organización la constituyen los activos. En la actualidad, la dinámica de los negocios ha generado la necesidad de administrar de manera adecuada y eficiente una de las partes más importantes del balance contable en las empresas.

La realización periódica de inventarios (conteo o verificación física) ofrece información relevante respecto a los activos: ¿Cuánto se tiene?, ¿Dónde se encuentran?, ¿cuál es su verdadero estado actual?, ¿Qué planes de mantenimiento, tienen?, ¿se encuentran inventariados?, etc.

Concluido el ordenamiento de la información obtenida, encontramos que el 100% de los encuestados opina que si se realiza, en forma periódica, inventarios de activo en el departamento de pisos.

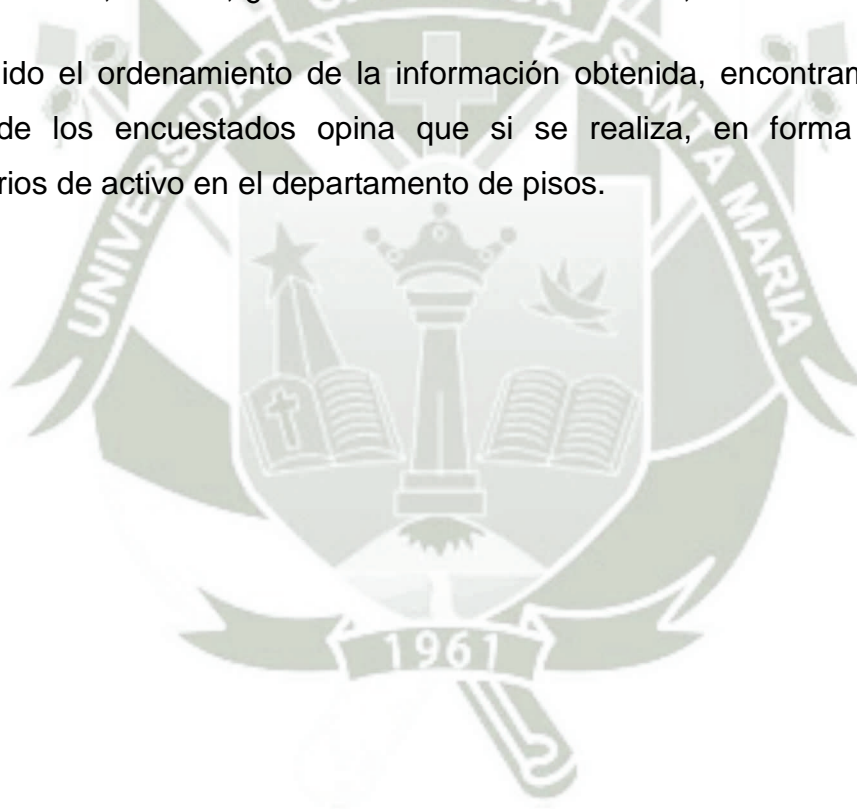
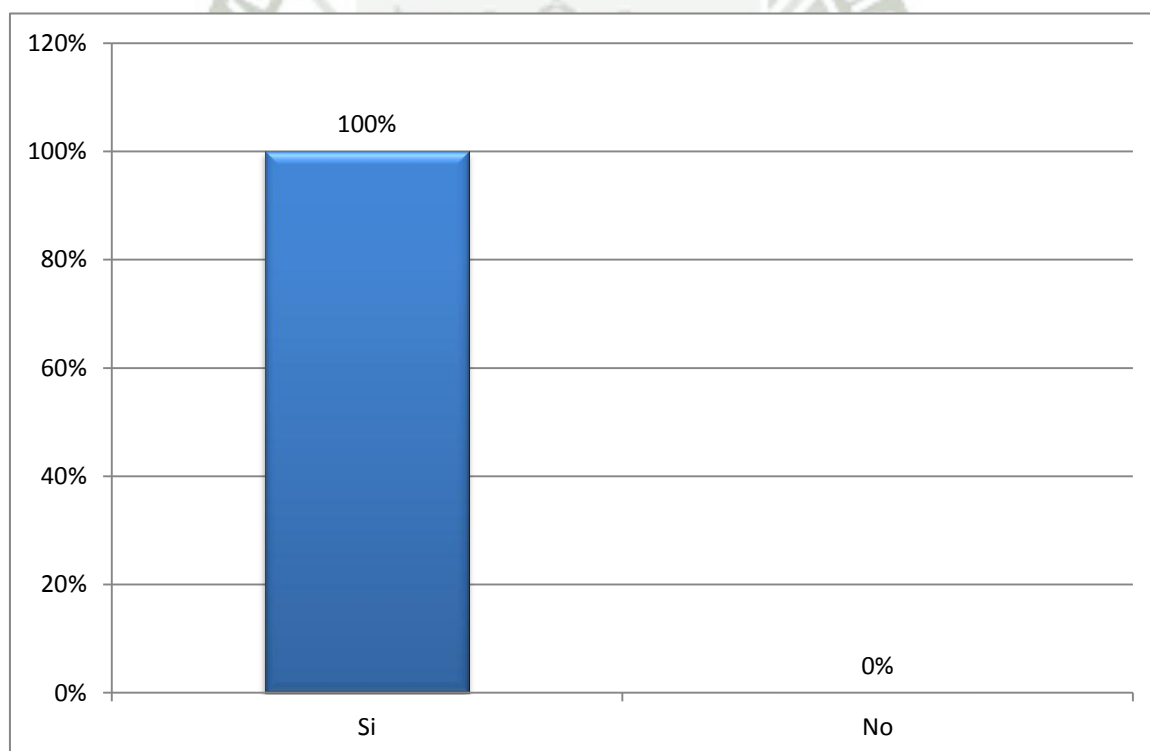


Tabla N° 65: Comparación de resultados (obtenidos y deseados), en el departamento de pisos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100.00%
No	0	0.00%
Total	3	100.00%

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 65: Comparación de resultados (obtenidos y deseados), en el departamento de pisos



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

La comparación de resultados es una función administrativa mediante la cual el directivo de una organización, verifica o mide si los resultados obtenidos en una actividad, proceso, unidad, elemento, o sistema seleccionado, están cumpliendo y/o han alcanzado los resultados esperados. El fin primordial de éste control es establecer las desviaciones y poner en marcha una acción administrativa, mediante planes de mejora.

Por lo mismo, es importante que el 100% de los directivos encuestados tenga una opinión favorable, indicando que si se realiza la comparación de resultados (resultados obtenidos y resultados deseados), en el departamento de pisos.

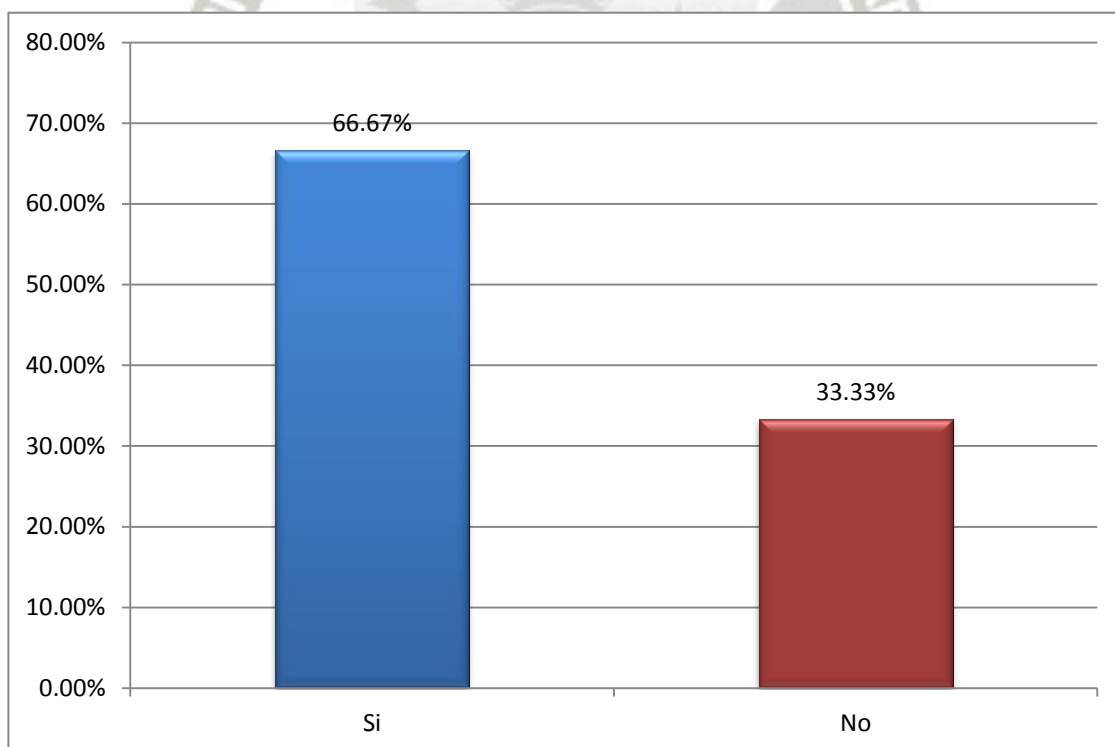


Tabla N° 66: Incorporación, en los planes de mejora, de las conclusiones en la comparación de resultados obtenidos y deseados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66.67
No	1	33.33
Total	3	100.00

Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Gráfico N° 66: Incorporación, en los planes de mejora, de las conclusiones en la comparación de resultados obtenidos y deseados



Fuente: Elaboración Propia GCMFV

Interpretación

Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento. Se elaboran a partir de los procesos de control administrativos, generalmente, en aquellos en los que no se logró el objetivo deseado.

Concluido el ordenamiento de la información, encontramos que el 66.67% tiene una opinión positiva. En sentido contrario, un significativo 33.33% de los directivos encuestados opina que las conclusiones de la comparación de resultados obtenidos y deseados, no son incorporadas en los planes de mejora del departamento de pisos.



3. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES AUSENTES Y PRESENTES

Factores Ausentes y Presentes en los procesos de trabajo del departamento de pisos

N°	ÍTEM	FACTORES	
		Ausentes %	Presentes %
PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO			
1	Planificación del trabajo diario	19.05	80.95
2	Aspectos que se planifican en forma diaria:		
	• Previsión de ocupación	28.57	71.43
	• Trabajos periódicos de limpieza	71.43	28.57
3	Aspectos de “Previsión de ocupación” que se planifican en forma diaria:		
	• Habitaciones ocupadas	0.00	100.00
	• Salidas	0.00	100.00
	• Reservas del día	0.00	100.00
	• Habitaciones bloqueadas	0.00	0.00
	• Habitaciones clientes VIP	38.10	61.90
	• Trabajos periódicos	81.00	19.00
4	Aspectos que se toma en cuenta para la planificación diaria de los “trabajos periódicos de limpieza”:		
	• Necesidades del establecimiento	0.00	100.00
	• Programación de los trabajos periódicos	33.33	66.67
	• Estacionalidad del establecimiento	0.00	100.00

	• Disponibilidad del personal	0.00	100.00
	Promedio	20.88	71.43
PLANIFICACIÓN DE LOS MEDIOS			
5	Planificación diaria de los medios	19.05	80.95
6	Aspectos que se toma en cuenta para la “planificación de los medios”, en forma diaria:		
	• Ropa de cama	19.05	80.95
	• Ropa de baño	19.05	80.95
	• Productos de limpieza	28.57	71.43
	• Utensilios de limpieza	23.81	76.19
	• Dotación de habitaciones	19.05	80.95
	• Dotación de baños	23.81	76.19
7	Planificación diaria de las necesidades de personal	28.57	71.43
8	Aspectos que se toma en cuenta para la planificación de las necesidades del personal		
	• Tamaño del establecimiento	38.10	61.90
	• Categoría del establecimiento	19.05	80.95
	• Demanda del establecimiento	9.52	90.48
	• Disponibilidad del personal	23.81	76.19
	• Legislación laboral vigente	85.71	14.29
	• Política de calidad del establecimiento	33.33	66.67
9	Se elabora presupuestos	80.95	19.05
	Promedio	31.43	68.57

ORGANIZACIÓN			
10	Previsión de las necesidades de material y equipo	23.81	76.19
11	Asignación diaria de tareas a desarrollar	28.57	71.43
12	Asignación diaria de los medios necesarios	28.57	71.43
13	Asignación diaria del personal necesario	33.33	66.67
	Promedio	28.56	71.43
DIRECCIÓN			
14	Es estilo de liderazgo genera estabilidad	23.81	76.19
15	Es estilo de liderazgo es justo y equilibrado	28.57	71.43
16	Es estilo de liderazgo genera protección y seguridad	28.57	71.43
17	Los directivos valoran el esfuerzo personal	19.05	80.95
18	Los directivos valoran la actitud firme y constante	19.05	80.95
19	Los directivos motivan al personal	28.57	71.43
20	Es política del establecimiento motivar al personal	33.33	66.67
21	La política de motivación considera las necesidades del personal	28.57	71.43
22	Cómo evalúa la comunicación interna:		
	• Muy buena	80.95	19.05
	• Buena	85.71	14.29
	• Regular	38.10	61.90
	• Deficiente	95.24	4.76
23	La comunicación interna favorece el desempeño individual y grupal	28.57	71.43

24	La comunicación interna favorece las relaciones interpersonales	14.29	85.71
25	Se supervisan las tareas asignadas	14.29	85.71
26	La supervisión de tareas optimiza el servicio	14.29	85.71
27	La supervisión de tareas es adecuada y permanente	23.81	76.19
	Promedio	35.57	64.43
CONTROL			
28	Tiene manual de políticas del establec.	33.33	66.67
29	Tiene manual de organización y funciones	23.81	76.19
30	Tiene manual de procedimientos	38.10	61.90
31	Tiene métodos de trabajo para estandarizar	38.10	61.90
32	Comparación periódica de resultados	28.57	71.43
33	Se incorpora las conclusiones de los resultados en los planes de mejora	28.57	71.43
34	Control periódico de productos y utensilios de limpieza	14.29	85.71
35	Control periódico de ropas y uniformes	19.05	80.95
36	Control periódico de dotaciones	19.05	80.95
37	Inventarios de activo en forma habitual	14.29	85.71
38	Realización habitual de planificación, organización, dirección y control	28.57	71.43
	Promedio	25.98	74.02

**Factores Ausentes y Presentes en la gestión de los procesos de trabajo,
en el departamento de pisos**

N°	ÍTEM	FACTORES	
		Ausentes %	Presentes %
PLANIFICACIÓN			
1	Funciones administrativas que incluye la gestión en el Dpto. de pisos (planeación, organización, dirección y control)	0.00	100.00
2	La planificación sirve para el logro de un trabajo eficiente	0.00	100.00
3	Se planifica, en forma diaria las actividades del Dpto. de pisos.	33.33	66.67
4	Actividades que se planifican en forma diaria en el departamento de pisos		
	• Cantidad de trabajo a realizar	0.00	100.00
	• Medios materiales a utilizar	33.33	66.67
	• Medios económicos a emplear	66.67	33.33
	• Cantidad de personal a emplear	33.33	66.67
	• Otras actividades	66.67	33.33
5	Actividades que se toma en cuenta, para establecer, en forma diaria, la cantidad de trabajo a desarrollar:		
	• Habitaciones ocupadas	0.00	100.00
	• Salidas	0.00	100.00
	• Habitaciones reservadas	0.00	100.00
	• Habitaciones de clientes VIP	66.67	33.33
	• Actividades de limpieza periódica	66.67	33.33

6	Actividades que se toma en cuenta para determinar, en forma diaria, los medios necesarios:		
	• Cantidad y tipo de habitaciones	66.67	33.33
	• Habitaciones ocupadas	0.00	100.00
	• Habitaciones de salida	0.00	100.00
	• Promedios de consumo	33.33	66.67
	• Stock en almacenes	0.00	100.00
7	Criterios que se toma en cuenta para determinar, en forma diaria, las necesidades de personal:		
	• Tipo de habitaciones	0.00	100.00
	• Tamaño de habitaciones	0.00	100.00
	• N° de zonas públicas	0.00	100.00
	• El tamaño de las zonas públicas	66.67	33.33
	• Zonas internas del hotel	100.00	0.00
	• Otras zonas del hotel	66.67	33.33
	Promedio	29.17	70.83
ORGANIZACIÓN			
8	Como se asignan las tareas en del Dpto. de pisos		
	• En forma diaria	33.33	66.67
	• En forma semanal	66.67	33.33
	• En forma permanente (M. de funciones)	0.00	100.00
	• Según estacionalidad	33.33	66.67
9	Se asigna el personal, de acuerdo a la cantidad de trabajo a desarrollar	0.00	100.00

	Como se asignan los medios, en el Dpto.:		
	• En forma diaria	0.00	100.00
	• En forma semanal	33.33	66.67
	• En forma quincenal	66.67	33.33
	• Por reposición de stock	33.33	66.67
10	El personal cuenta con los medios necesarios para realizar su trabajo	0.00	100.00
	Promedio	26.67	73.33
DIRECCIÓN			
11	El tipo de liderazgo facilita la delegación de funciones y desempeño de trabajadores	33.33	66.67
12	Es política del establecimiento la motivación del personal	33.33	66.67
13	La comunicación interna, es adecuada para realizar un trabajo eficiente	66.67	33.33
14	El comportamiento individual y grupal, permite alcanzar los objetivos	33.33	66.67
15	La supervisión favorece el logro de la calidad	33.33	66.67
	Promedio	40.00	60.00
CONTROL			
16	Existen normas para orientar y garantizar el desempeño eficaz	0.00	100.00
17	Se han establecido estándares de trabajo	0.00	100.00
18	Se realiza el control periódico de los medios (materiales, equipos, dotaciones, productos y utensilios de limpieza)	33.33	66.67
19	Se realiza, periódicamente, inventarios de activo	0.00	100.00
20	Se realiza la comparación de resultados	0.00	100.00

21	Se incorpora en los planes de mejora, las conclusiones de la comparación de resultados	33.33	66.67
	Promedio	11.11	88.89



DISCUSIÓN

La presente investigación exige cumplir y contrastar ideas principales de la investigación como: la hipótesis, objetivos, marco teórico y resultados de la investigación. Fundamenta su contenido en el sector de empresas hoteleras, de categoría cuatro estrellas, ubicadas en la ciudad de Arequipa. La investigación se centra en el estudio de los procesos de trabajo y su importancia en la gestión del departamento de pisos.

El desarrollo de la investigación incluye dos variables: Procesos de trabajo en el departamento de pisos (variable independiente), y gestión de los procesos, en el departamento de pisos (variable dependiente). Además, cuatro objetivos específicos: **a.** Determinar si la gestión del departamento de pisos, de los hoteles cuatro estrellas, se realiza mediante procesos de trabajo; **b.** Determinar cómo se realiza la gestión de los procesos de trabajo en el departamento de pisos; **c.** Identificar los factores presentes y ausentes en los procesos de trabajo del departamento de pisos, de los hoteles materia de la presente investigación; y, **d.** Elaborar una propuesta de gestión ideal para mejorar la gestión de los diferentes procesos, en el departamento de pisos.

En la primera variable, procesos de trabajo en el departamento de pisos, partimos del sustento teórico identificando como proceso “el conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que convierte unos factores iniciales en bienes o servicios deseados, añadiendo valor a los mismos” (Bellido y Badía). El proceso de trabajo tiene como objetivo reflejar los aspectos técnicos y organizativos referidos a la elaboración de los productos o las prestaciones de los servicios; es decir, la finalidad de un proceso consiste en proporcionar a un cliente un servicio con un valor añadido que anteriormente no tenía.

Se ha incluido los siguientes procesos, vinculados a la gestión del Dpto. de pisos: planificación del trabajo, planificación de medios, supervisión y control.

En cuanto a la planificación del trabajo, los resultados muestran: el 80.95% de los trabajadores encuestados opinan que si se hace una planificación diaria

del trabajo; que las habitaciones ocupadas, salidas y habitaciones reservadas son los aspectos que más se toman en cuenta (100.00%) para determinar la previsión de ocupación diaria; así mismo, que las habitaciones bloqueadas, las habitaciones asignadas a clientes VIP y la programación de trabajos periódicos de limpieza, son los aspectos que menos se toman en cuenta (40.00% en promedio).

En cuanto a la planificación de medios, los resultados muestran: el 80.95% de los trabajadores encuestados opinan que si se planifican, los medios a utilizar, en forma diaria; que la ropa de cama, ropa de baño y dotación de habitaciones son los aspectos que más se toman en cuenta (80.95%) para la planificación de medios; así mismo, que los productos de limpieza, los utensilios de limpieza y la dotación de baños, son los aspectos que menos se toman en cuenta (25.40% en promedio).

En cuanto a la planificación de las necesidades de personal, los resultados muestran: el 71.43% de los trabajadores encuestados opinan que si se planifican, en forma diaria; que la categoría y la demanda del hotel, son los aspectos que más se toman en cuenta (85.72%) para la planificación de las necesidades de personal; así mismo, que la legislación laboral vigente, el tamaño del establecimiento y la disponibilidad del personal, son los aspectos que menos se toman en cuenta (49.21% en promedio).

Para la organización, los resultados muestran que el 71.43% de los trabajadores encuestados, en promedio, opina que se prevé las necesidades de material y equipo, que también se asignan, en forma diaria, las tareas, los medios y el personal, para el cumplimiento de las tareas propias del departamento.

En cuanto a la función de dirección, los resultados muestran que la mayoría de los trabajadores encuestados (76.19% en promedio) opina que: el estilo de liderazgo de los directivos genera estabilidad, es justo y equilibrado, es capaz de generar un sentimiento de protección y seguridad, y se valora el esfuerzo personal de los trabajadores. Para la motivación, el 69.84% en promedio,

opina que los directivos si motivan al personal, que esta motivación obedece a una política del establecimiento y que en ella se toma en cuenta las necesidades de personal. Cabe hacer mención que en ambos casos, el 26.19% en promedio, tiene una opinión contraria y negativa. Con respecto a las tareas de supervisión, encontramos que el 82.54%, en promedio, de los trabajadores encuestados, opina que si se supervisan las tareas asignadas, que ésta supervisión es adecuada y permanente y que permite optimizar el servicio. Un aspecto preocupante, es la calificación mayoritaria (61.90%), como regular, de la comunicación interna en el departamento. Como sabemos, la comunicación es la columna vertebral en toda organización.

En cuanto a la función de control, los resultados muestran que la mayoría de los trabajadores encuestados (74.02% en promedio) opina de manera favorable en relación a todas las actividades de control (se cuenta con manual de políticas, manual de organización y funciones, manual de procedimientos y métodos que permiten estandarizar los procesos; se realiza el control de los medios e inventarios; se hace una comparación de resultados y las conclusiones son incorporadas en los planes de mejora continua). Cabe hacer mención que el 25.98% de los trabajadores tiene una opinión negativa de los aspectos de control.

Por otro lado, la gestión empresarial, es la actividad empresarial que busca a través de personas mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas. Las funciones básicas de la gestión empresarial, son cuatro: planeación, organización, dirección y control.

En cuanto a las funciones de gestión de los procesos en el departamento de pisos, en términos generales, encontramos que la mayoría de los directivos encuestados tiene una opinión positiva de las funciones de gestión administrativa (70.83% de la función de planificación; 73.33% de la función de organización; 60.00% de la función de dirección y 88.89% de la función de control). Cabe hacer mención que el 26.74% de los directivos encuestados, tiene una opinión negativa respecto al cumplimiento de las funciones de gestión administrativa de los procesos de trabajo en el departamento de pisos.

CONCLUSIONES

PRIMERA. La gestión del departamento de pisos, de los hoteles cuatro estrellas, ubicados en la ciudad de Arequipa, si se realiza mediante procesos de trabajo.

En general, la mayoría de los trabajadores encuestados tiene una opinión favorable: si se planifica el trabajo en forma diaria (71.43% en promedio); se planifican los medios necesarios para realizar dicho trabajo (68.57% en promedio); se desarrolla la función de organización (71.43% en promedio); se desarrolla la función de dirección (64.43% en promedio); y, se desarrolla la función de control (74.02% en promedio)

La opinión de los directivos encuestados es coherente con la opinión de los trabajadores. Se cumple con desarrollar la función de planificación, (70.83% en promedio), la función de organización (73.33% en promedio), la función de dirección (60.00% en promedio), y la función de control (88.89% en promedio).

SEGUNDA. La gestión de los procesos de trabajo, en el departamento de pisos tiene las siguientes características:

La mayoría de los directivos encuestados (73.26% en promedio), opina que se planifica en forma diaria, principalmente, la cantidad de trabajo a desarrollar, los medios materiales a utilizar (materiales, equipos, dotaciones, productos y utensilios de limpieza, entre otros), y la cantidad de personal necesario para realizar dicho trabajo. En cuanto a la función de dirección, el estilo de liderazgo facilita la delegación de funciones y el desempeño de los trabajadores; la comunicación interna favorece la realización de un trabajo eficiente; el comportamiento individual y grupal de los trabajadores, permite alcanzar los objetivos; y, la

supervisión favorece el logro de la calidad. Se han establecido normas y estándares para la función de control; ésta función es adecuada, permanente e incorpora los resultados en los planes de mejora continua.

TERCERA. Los principales factores ausentes y presentes, de los procesos de trabajo, en el Dpto. de pisos, de los hoteles cuatro estrellas son:

En la planificación del trabajo, no se planifica en forma diaria los trabajos periódicos de limpieza. Implica que el trabajo del departamento se limita a preparar la habitación después de cada estancia; probablemente no se busque el adecuado tratamiento y conservación de cada uno de los elementos.

Para la planificación de medios económicos, no se elaboran presupuestos; y en la planificación de las necesidades de personal, no se toma en cuenta la legislación laboral vigente. En ambos casos, perjudica la gestión administrativa.

En cuanto a la función de dirección, la comunicación interna evidencia deficiencias; habiendo sido calificada como “regular”. La comunicación es esencial tanto para el funcionamiento interno de las empresas, porque integra las funciones administrativas; como para su comunicación con el ambiente externo. Mediante la comunicación se influye sobre la acción, en beneficio de la empresa.

RECOMENDACIONES

- 1°. Implementar una cultura de calidad, buscando que los servicios que se ofrecen en los hoteles cuatro estrellas, sean coherentes con los estándares internacionales y guarden relación con la categoría del establecimiento.
- 2°. Establecer un programa de capacitación al personal del departamento de pisos, que guarde relación con la función que desempeñan conjuntamente con las técnicas y procesos de trabajo que se desarrollan en el departamento.
- 3°. Mejorar la comunicación interna de los hoteles. Se debe tener en cuenta que, en su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es llevar a cabo el cambio, es decir, influir sobre la acción en beneficio de la empresa.
 - Internamente, la comunicación se necesita para:
 - Establecer y difundir las metas de la empresa.
 - Desarrollar planes.
 - Organizar los recursos humanos, en la forma más eficaz y eficiente.
 - Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
 - Dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación de los trabajadores.
 - Controlar el desempeño, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

- ALTES MACHIN, Carmen (1998); *Marketing y Turismo*. Primera edición. Editorial Síntesis. Madrid-España.
- BELLIDO ANDÚJAR, Sergio; BADÍA GIMÉNEZ, Albert (1999); *Técnicas para la gestión de la calidad*. Editorial Tecno. Primera Edición; España.
- DE LA TORRE, Francisco (2007); *Administración Hotelera 1: División de Cuartos*; Tercera Edición; Editorial Trillas; México.
- DI MURO PEREZ, Luis (1999); *Manual Práctico de Recepción Hotelera*. Primera Edición; Editorial Trillas S.A.; México D.F.
- DORADO, José Antonio (1996); *Organización y Control de Empresas de Hostelería y Turismo*; Editorial Síntesis S.A.; Vallermoso, Madrid-España.
- FERNÁNDEZ GARCIA, David (); *Escuela Daly de Hostelería y Turismo*; Ediciones DALY S.A.; España.
- HARRINGTON, H. James (1996); *Mejoramiento de los procesos de la empresa*; Editorial Nomos; Colombia.
- INDECOPI (2001); *Los servicios Turísticos en el Perú*; Editorial Indecopi. Lima-Perú.
- ISMAIL, Ahmed (2001); *Operaciones y Procesos Hoteleros: Gestión de Alojamiento*; Ediciones Paraninfo Thomson Learning; España.
- JULIA, Marco; PORCHE, Florián; GIMENEZ, Víctor; VERGE, Xavier. *Gestión de Calidad Aplicada a Hostelería y Restauración*; Editorial Pearson Educación S.A.; España.
- LARREA, Pedro (1991); *Calidad de Servicios del Marketing a la Estrategia*; Primera Edición; Editorial Díaz Santos; Madrid-España.

- MARIN, Carmelo (1999); *Gestión Hotelera*; Ediciones Turísticas; Barcelona-España.
- MESTRES SOLER, Juan (2000); *Técnicas de gestión y Dirección Hotelera*; Segunda Edición; Editorial Gestión 2000 S.A.; Barcelona-España.
- MINCETUR (2004); *D.S.029-2004: Reglamento de Establecimiento de Hospedaje*; Diario El Peruano; Lima-Perú.
- OLMO GARRE, María José (2001); *Manuales y procedimientos de las cadenas hoteleras*; España.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1996); *Introducción al Turismo*; Editorial San Juan. Madrid-España.
- W. LATTIN, Gerald (1978); *Administración de Hoteles y Moteles*. Editorial Trillas. México.



ANEXOS



ANEXO 1

PROPUESTA DE GESTION IDEAL EN EL DEPARTAMENTO DE PISOS

El cliente al llegar a un establecimiento de servicio, necesita o desea un servicio, pero sobre todo busca felicidad, seguridad, confort de habitaciones y áreas del hotel. Cualquier técnica aplicada a la gestión hotelera no sería efectiva si no se logra entender por todos los trabajadores la necesidad de lograr el servicio de excelencia.

El verdadero propósito de los hoteles como empresa de servicios consiste en dedicarse principalmente a ofrecer estancias para el descanso y el reposo, teniendo en cuenta diversas condiciones, la estrategia de la entidad, las demandas del entorno y los precios del mercado. Lo que mejor representa este propósito es la hospitalidad y el confort, es decir la cualidad y la actitud de acoger amablemente a los visitantes, garantizando a su vez su bienestar.

Es importante destacar que el departamento de Pisos es uno de los más importantes para el buen funcionamiento del establecimiento hotelero, es el encargado de:

- Controlar, mantener el ordenamiento y la limpieza de todas las áreas al igual que la decoración y ambientación de la instalación, velar por el confort y la imagen de la misma, proporcionando al mismo tiempo un servicio de calidad y profesionalidad.
- El funcionamiento del Departamento de Pisos en cualquier Hotel es siempre muy complicado y está formado por diversos procesos y actividades que garantizan que se cumplan sus misiones y objetivos.
- Este proceso abarca la limpieza de las habitaciones, el suministro de la lencería, la dotación del aseo personal, la ambientación, el embellecimiento de áreas y habitaciones, el reporte de roturas y otros problemas de mantenimiento, así como otras muchas actividades que

implican la conexión o interrelación del departamento de pisos con otros departamentos y áreas de una instalación hotelera.

- Un aspecto de gran importancia en el funcionamiento del Departamento de pisos es la organización interna o distribución de la carga y horarios de trabajo de sus miembros.

Elementos base del sistema de servicio en el Departamento de Pisos:

1. **El cliente o huésped:** Sujeto activo del servicio, brinda información acerca de su necesidad, expectativa o deseo. La calidad y precisión de la información son condiciones necesarias aunque no suficientes de la calidad de servicio prestado, que además evalúa. Es por ello que la total satisfacción de las necesidades del cliente es el primer .
2. **El soporte físico:** Lo constituye el soporte material necesario para la producción del servicio como instalaciones, accesos, locales, mobiliario, infraestructura general y de equipamiento, tecnología, piezas componentes y accesorios, materiales útiles, herramientas, medios de protección, entre otros.
3. **El personal:** Son las personas empleadas por la empresa para brindar el servicio acorde a la información del beneficiario de acuerdo a sus conocimientos del proceso y las habilidades adquiridas. Este personal puede ser de contacto, de apoyo y de dirección. La atención personalizada al cliente es un punto de suma importancia; el personal encargado debe ser idóneo y estar preparado para satisfacer a cabalidad las necesidades de los huéspedes.
4. **El servicio:** Es el resultado de la interacción de los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal. Este resultado constituye un beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente o huésped. Es indispensable que se realice una estrategia interna en la cual se identifiquen todos los puntos a mejorar, comunicar todo lo que se va a

hacer para que todos tengan la misma perspectiva, hacia la consecución del objetivo final.

Algunas consideraciones se basan en:

- Comodidad de las habitaciones.
- Estado de las instalaciones.
- Cantidad de detalles de bienvenidas.
- Calidad de la lencería.
- Discreción del personal.
- Amabilidad.
- Rapidez para realizar el servicio.
- Pulcritud de su apariencia.
- Rapidez del servicio de lavandería.
- Eficacia en el servicio de habitaciones.
- Limpieza de zonas comunes.
- Limpieza de habitaciones.
- Limpieza del baño.

Es bueno recordar que el cliente no ve el proceso de la elaboración de los servicios sino su resultado. Él es el protagonista principal. El departamento de Pisos tiene en cuenta la importancia del servicio personalizado a los clientes.

El departamento de Pisos se encarga del cuidado, limpieza y mantenimiento de: Habitaciones, Áreas Públicas, Áreas Privadas, Lavandería y Lencería. Por lo cual sus funciones generales son cumplir con el cuidado, limpieza y mantenimiento de las habitaciones, áreas publica, áreas privadas y las áreas de lavandería y lencería.

Otras de las funciones son:

- Dirigir y controlar el departamento
- Establecer estándares de limpieza y calidad
- Presupuestar los gastos del departamento
- Entrevistar y entrenar al personal
- Verificar que los office estén ordenados

CLAVES DE ÉXITO EN EL DEPARTAMENTO DE PISOS

- Unidad de Criterio: Todo el Personal usa el mismo método
- Entrenamiento constante: Trabajo en equipo
- Control sistemático: Sistema de seguimiento que garantice que el trabajo ha sido bien ejecutado
- Comunicación fluida: Buenas relaciones y cooperación entre todos

Se ha desarrollado un Manual de procesos del Departamento de Pisos en Establecimientos Hoteleros de Cuatro Estrellas para una Gestión ideal en dicho departamento

1. ZONAS IDENTIFICADAS

Los hoteles de cuatro estrellas cuentan con las siguientes zonas a cargo del departamento de Pisos:

1.1. Zonas Públicas/Comunes

- Lobby / Entrada del hotel
- Baños
- Zona de Recepción

- Zona de oficinas de la administración
- Pasillos
- Escaleras
- Vestuarios Personal
- Comedor Personal
- Restaurante
- Cochera

1.2. Zonas de clientes

- Habitaciones de huéspedes
- Pasillos
- Escaleras

Además de la limpieza de estas zonas, el departamento de Pisos será responsable de tareas relacionadas con la estancia del cliente en el hotel:

- Control de objetos olvidados
- Comunicación de partes de averías

2. PERSONAL

El Departamento de Pisos debería de contar con un mínimos de 7 trabajadores, aproximadamente, son las personas encargadas de limpiar las habitaciones y otras destinadas al área de lavandería y lencería, el jefe o responsable de esta área es la Gobernanta por lo cual considero que la división de tareas tendría que ser de la siguiente manera y siguiendo un orden jerárquico los cuales son: Gobernanta, Camareras o Camareros y Valet de Piso.

En casos puntuales puede ser necesario integrar personal de apoyo. La solicitud la tendría que realizar la Gobernanta a una empresa externa de servicios de empleo temporal o directamente al departamento de personal. En el caso de la mayoría de establecimientos el personal de apoyo se solicita en temporada alta que es de Junio a fines de Setiembre.

A continuación describimos las tareas que cada puesto de trabajo debería tener en el hotel en el Departamento de Pisos.

3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

3.1. Gobernanta

Unidad / Departamento: Jefa de Área de Departamento de pisos

Dependencia Jerárquica: Recepción/ Administración

Responsabilidades

- Es la persona designada por la dirección del hotel para la gestión y el control del departamento de Pisos.
- Es su responsabilidad garantizar la limpieza, orden y conservación de las habitaciones, zonas comunes e interiores del hotel. Igualmente debe asegurar una alta calidad de limpieza, seguridad, higiene y confort a los clientes.
- Debe asegurarse del estado óptimo del mobiliario, lencería y demás instalaciones informando a la administración y a los departamentos afectados sobre posibles deterioros o imperfectos.
- Debe tener conocimiento de los productos necesarios para la limpieza y conservación de las diferentes áreas, teniendo además un buen trato con los proveedores e información de productos de última generación, más ecológicos, sin olvidar el coste.

- Debe controlar el correcto uso de los diferentes productos por parte del personal.
- Colaborará con el resto de departamentos y sus responsables para asegurar un buen funcionamiento en el hotel. Principalmente son los departamentos de Recepción y Mantenimiento.
- Debe ajustarse a los estándares de calidad establecidos por la administración y realizar un seguimiento estricto de los sistemas de control establecidos para el departamento.
- Debe intervenir en el reclutamiento del personal de su departamento y asegurar una buena moral de trabajo en el mismo.

Funciones Principales

- Gestionar las tareas del personal del departamento: horarios, turnos, distribución de tareas, asistencia y faltas, cumplimiento de horarios y de normas (uniformes, aseo personal, conducta, etc.)
- Asignar, coordinar y supervisar los trabajos de limpieza y mantenimiento de las habitaciones y zonas comunes. Esto es tanto los trabajos diarios como los de temporada (limpieza a fondo de pisos/habitaciones, etc.)
- Revisión diaria de habitaciones y zonas comunes
- Registro y custodia de objetos olvidados por los clientes
- Acciones inmediatas sobre quejas de clientes. Informar a administración sobre quejas de los clientes, origen y soluciones posibles.
- Recoger, analizar y realizar medidas correctivas sobre encuestas de calidad del departamento de Pisos

- Supervisar los partes de averías del departamento de Mantenimiento
- Organizar y supervisar inventarios de material en el hotel (amenities, lencería, etc.)

Requerimientos

- Formación en materia de seguridad e higiene
- Experiencia de al menos 2 años en puesto similar (Gobernanta o Sub Gobernanta)
- Conocimientos de productos, útiles, lencería, etc.
- Nociones de informática e idiomas para atender quejas.

3.2. Camarera de Pisos

Unidad / Departamento: Departamento de pisos

Dependencia Jerárquica: Gobernanta

Responsabilidades

- Realizar la limpieza de su zona asignada según los estándares de calidad, limpieza e higiene establecidos por la empresa
- Poner en práctica las normas de conducta, tanto al cliente como a la empresa, establecidas por la empresa

Funciones Principales

- Custodiar la llave maestra de su zona.
- Limpiar y montar el carro de limpieza, asegurando su buen funcionamiento y



equipamiento.

- Limpiar las habitaciones asignadas (o zonas públicas/internas)
- Notificar averías y desperfecto al servicio de Mantenimiento
- Llenar las hojas de controles.
- Atender las peticiones de clientes con rapidez, eficacia y amabilidad
- Recoger objetos olvidados y entregarlos a la Gobernanta
- Organizar y limpiar los office de pisos
- Recoger y entregar la ropa de clientes
- Sugerir / Participar en acciones para la mejora del rendimiento de su departamento

3.3. Valet

Unidad / Departamento: Pisos

Dependencia Jerárquica: Gobernanta

Responsabilidades

- Apoyar a las camareras de pisos con actividades complementarias.
- Desarrollar aquellas tareas de limpieza que requieran fuerza o sean de especial dificultad por acceso o por tratarse de limpieza en profundidad.

Funciones Principales

- Limpiar cristales en zonas comunes y exteriores del hotel

- Limpiar almacenes, garaje y otras zonas especificadas por la Gobernanta
- Recoger la ropa sucia
- Recibir y distribuir la ropa limpia
- Reponer stocks en el Office de planta de los distintos productos y utensilios de limpieza para la dotación de habitaciones.
- Apoyar a las camareras de pisos en el suministro de productos de limpieza para la dotación de habitaciones.
- Guardar, recoger y reponer decoraciones tales como flores frescas, árboles de Navidad, y otras decoraciones típicas del hotel.

4. MANUAL DE GESTION EN EL DEPARTAMENTO DE PISOS

En los hoteles se ha observado el desarrollo del trabajo y no tienen directrices las cuales deben seguir, por lo tanto sugerimos las siguientes:

Directrices generales

- a. Este control se realiza para saber en todo momento el estado de ocupación del hotel y saber de esta manera las habitaciones que están ocupadas, libres, bloqueadas o en reparación.
- b. El control del estado de las habitaciones se realizará a través de una hoja **“Hoja Control Estado Habitaciones”**.
- c. La Gobernanta recogerá la hoja de control a primera hora de la mañana y de la tarde en Recepción. De esta Hoja de Estado de Habitaciones las camareras recibirán parcialmente la información que necesitan a través de la **“Hoja de Asignación de Habitaciones”**.

- d. En la Hoja de Asignación de Habitaciones, se indicará el estado de las habitaciones que le corresponda a cada camarera. Emplearán esta hoja para planificar el trabajo del día.
- e. Al finalizar su servicio, las camareras de pisos informarán sobre el estado exacto de las habitaciones a través de la hoja de control que le ha sido entregada por la Gobernanta a primera hora de la mañana. Anotarán aquellas incidencias u observaciones que crean necesario comunicar a su responsable sobre el estado de las habitaciones una vez finalizado su servicio.
- f. La Gobernanta estará en contacto durante todo el servicio con la Recepción para controlar los cambios que se vayan produciendo en el estado de las habitaciones.
- g. Una vez finalice su turno, la Gobernanta entregará a Recepción de nuevo la hoja de estado de habitaciones, en la que habrá añadido las modificaciones que se hayan producido, y constará el estado definitivo de las habitaciones.
- h. Recepción por su parte, deberá responsabilizarse, desde la finalización del turno del servicio de limpieza hasta el día siguiente del registro de todos los cambios que se hayan producido hasta la mañana del día siguiente, quedando recogidos en la Hoja de Estado de Habitaciones que recibirá la Gobernanta de nuevo.
- i. Este control lo realizará la Gobernanta, dos veces al día. La primera vez a primera hora de la mañana, en base al número de habitaciones ocupadas, libres, bloqueadas y de salida que reciba de Recepción. En base a ello la Gobernanta organizará el trabajo y asignará las habitaciones y diversas tareas de limpieza a su departamento.
- j. La segunda hoja de control de habitaciones se hará a última hora de la tarde o noche, cuando la mayoría de entradas ya se hayan realizado. La camarera del turno de tarde entregará a Recepción, al final de su

jornada, la hoja de control con todas las novedades que se hayan producido durante su turno.

4.1. Procesos de limpieza

El departamento de Pisos sigue un horario diurno, establecido en dos turnos: turno de mañana y turno de tarde. El horario y los turnos de las camareras de pisos y valet se establecen en función de la ocupación del hotel.

Normas generales de todos los turnos

Para asegurar un buen funcionamiento del departamento, a parte de las normas de comportamiento descritas en el manual del mismo nombre, existen las siguientes consideraciones:

- Durante la realización del trabajo, se debe evitar cualquier tipo de ruidos en la medida de lo posible, extremando esta medida en las primeras horas de la mañana. Este punto es de especial importancia. Debemos garantizar un buen descanso a nuestros clientes. Esto significa que no debemos hablar en voz alzada con una compañera que está en otra habitación. Igualmente debemos prestar atención con la aspiradora, tratando de evitar dar golpes contra paredes, puertas, y cualquier otro mueble que pueda hacer ruido.
- No hay que olvidar que en muchos hoteles la prueba de sonido entre las habitaciones y pasillos no es lo suficientemente buena como para garantizar un buen aislamiento al oído del cliente. Debemos poner todo nuestro esfuerzo en no empeorar la situación.
- Durante la rutina de limpieza de habitaciones, el carro debe colocarse en la puerta de las habitaciones que se estén limpiando

en ese momento, y ser controlado en todo momento por la camarera responsable del mismo.

- *No se debe abandonar NUNCA un carro en un pasillo.* Aparte de los típicos robos de material (bolígrafos, champú, etc.) que constituyen un gasto para la empresa, también existe el riesgo de que alguien introduzca algún objeto que pueda resultar peligroso, en la bolsa de la ropa sucia por ejemplo.
- El personal de Pisos contará en cada planta con un office. En cada office se guardará un carro de limpieza. En el carro deben ser colocados todos los utensilios, productos de limpieza, artículos de reposición (amenities de baño, bolígrafos, papelería, etc.) necesarios durante el servicio. Igualmente debe guardarse la lencería prevista en función de la previsión de ocupación del hotel.
- Los carros de limpieza deben ser manejados con el cuidado suficiente para evitar el deterioro o rotura de muebles, paredes y del carro mismo.
- La limpieza de habitaciones se realizará preferentemente durante el turno de la mañana, la limpieza de las zonas comunes dos veces al día y la de zonas internas (despachos, vestuarios, restaurante etc.) una vez al día, preferiblemente por la tarde.

RECICLAJE

Ojo!! Reciclaje de materiales de desecho. Los materiales de desecho deben ser separados para su reciclaje en función del tipo de residuo del que se trate.

4.2. Procedimiento del Turno de Mañana

A continuación se dará los puntos exactos que se debe seguir para la limpieza de la habitación y luego los pasos que normalmente sigue el Hotel para la limpieza de sus habitaciones.

El trabajo que debe realizar una camarera de pisos en el turno de mañana debe seguir un orden para garantizar el cumplimiento de todas las tareas.

Antes del inicio de la jornada, la Gobernanta debe reunirse con su departamento para repasar las diferentes tareas, asignando habitaciones y zonas de limpieza. Igualmente debe informar sobre eventos especiales que puedan afectar el departamento:

- Limpiezas a fondo que requieran especial atención
 - Inventarios del departamento
 - Recepción de nuevas mercancías para el departamento
 - Llegadas de VIPS, y peticiones extras de llegadas del día
1. Al iniciar la jornada, el departamento de Recepción preparará las hojas de estado de todas las habitaciones del hotel donde figurarán:
 - Las habitaciones de salida
 - Las habitaciones de clientes que se quedan
 - Llegadas y peticiones especiales
 2. Al iniciar el turno de mañana, la camarera de pisos debe recoger la hoja de estado que le corresponda y que le será entregada por la Gobernanta. En ella se indicarán las habitaciones que tiene asignadas y el estado de las mismas.
 3. Montará el carro de limpieza con los utensilios y productos necesarios para la limpieza. También deberá coger la ropa

(sábanas, toallas, etc.) necesaria según la ocupación reflejada en la hoja de asignación.

4. Hará una limpieza rápida en pasillos y escalera ya que la limpieza a fondo se hará al terminar la limpieza de todas las habitaciones.
5. Repasará todas las habitaciones que aparecen libres en la hoja de estado, para asegurarse de que están en perfectas condiciones para ser ocupadas. Este paso es muy importante. Puede darse el caso de que un cliente haya querido cambiar de habitación a su llegada, pero que haya utilizado el baño, se haya sentado en la cama o haya cambiado algún objeto de lugar. Es imprescindible que se repase y limpie antes de dar el OK a la Recepción para su ocupación.
6. Hará primeramente todas las habitaciones de salida con el fin de que estén dispuestas lo antes posible. En cuanto una habitación esté libre se comunicará a la Gobernanta (o sub-Gobernanta) para que pueda mantener informada a la Recepción del status actual.
7. Se limpiarán las habitaciones ocupadas, empezando por aquellas que tengan colgado en la puerta el cartel de “Por favor limpien la habitación” y a continuación las restantes, dejando para las últimas aquellas que lleven el cartel de “No molestar”.
8. Recogerá los objetos olvidados por los clientes y los entregará a la Gobernanta, con el número de habitación en el que ha sido encontrado.
9. Hará los partes de averías, tanto de habitaciones como de zonas comunes, hall, Recepción etc. Es muy importante comprobar todas las bombillas, del cuarto y del baño, igual que asegurarse de que todos los canales de la TV funcionan y están sintonizados.

10. No hay que olvidar que la puntuación en las encuestas de calidad del departamento de Pisos, se basa principalmente en el estado de la habitación. Esto no se refiere sólo a la limpieza de la misma sino también al estado de las instalaciones, muebles, lencería, etc.
11. Una vez acabada la limpieza de las habitaciones asignadas, realizará una limpieza a fondo de los pasillos y escaleras correspondientes a su planta. Hay que evitar enchufar el aspirador demasiado lejos de donde estemos trabajando, para evitar, en la mayor medida posible, tropiezos de clientes o compañeros de trabajo con el cable.
12. Recogerá, organizará y limpiará, el carro de la limpieza, el office y la escalera de servicio.
13. Al finalizar la jornada, entregará a la Gobernanta la hoja de asignación de habitaciones debidamente completadas, juntamente con las llaves del piso y la hoja o partes de reparaciones. Comentará con la Gobernanta las incidencias habidas en su turno de trabajo.

4.3. Procedimiento del turno de tarde

En los Hoteles generalmente no hay turno de la tarde ya que los camareros solo se quedan hasta las 3.00 p.m.

1. Al iniciar el turno de tarde, la camarera de pisos recogerá la hoja de control del turno de tarde, en la cual se indicarán las habitaciones que quedan pendientes del turno de mañana, y otras incidencias que requieran atención. En algunos hoteles se establece una política estricta en cuanto a la hora de check-out de los clientes, por lo tanto cuando la ocupación del hotel lo permita se puede alargar la hora del check-out. Simplemente es ofrecer unas facilidades al cliente, cuando es posible para darle

un mejor servicio que pueda suponer visitas repetitivas en el futuro.

2. Se limpiarán las habitaciones que hayan quedado con el cartel de “No molestar” y el cliente lo solicite o haya colgado el cartel de “Por favor, hagan la habitación”. A continuación se harán las habitaciones que sean salidas por la tarde.
3. Conviene repasar cada entrega llegada de lavanderías externas o Tintorerías para asegurarse de que están todas las prendas indicadas en el recibo entregado por el cliente
4. Lavará la ropa del personal extra, paños de limpieza y otra lencería que haya ordenado la Gobernanta.
5. En los días libres del valet, distribuirá la lencería limpia al office de cada planta.
6. Al finalizar su turno, entregará la hoja de control del turno de tarde, parte de incidencias y las llaves, en un sobre cerrado en Recepción.

4.4. Procesos de limpieza de habitaciones y cuartos de baño

El cliente debe encontrar durante toda su estancia el mismo nivel de calidad en la limpieza de habitaciones.

Eso tiene especial importancia en las estancias prolongadas en las que participan más de una camarera en la limpieza de una misma habitación.

Por este motivo, las camareras de pisos deberán seguir unas rutinas de limpieza marcadas por la Gobernanta, que garanticen el nivel de calidad ofrecido al cliente en limpieza de habitaciones, cuartos de baño y estado de lencería.

4.5. La rutina de limpieza de habitaciones

Conlleva los siguientes puntos:

- Las camareras de pisos seguirán el orden de preferencia establecido:
 - **Habitaciones libres:** revisión y repaso en caso de ser necesario
 - **Habitaciones de salida:**
 - Las que se indique desde Recepción que van a ser ocupadas por un nuevo cliente (pre asignadas por Recepción)
 - Las que van a ser ocupadas por un nuevo cliente y no se sabe su hora de llegada
 - Las que no se sabe si se ocuparán o no
 - **Habitaciones ocupadas:**
 - Las que tengan el cartel de “Por favor, hagan la habitación”
 - Las que reciban la llamada del cliente solicitándolo
 - Aquellas en las que el cliente deja la habitación sólo para que se limpie y vuelve enseguida
 - Las habitaciones superiores o de clientes VIP (a no ser que caigan en una de las categorías anteriores)
 - Todas las demás que hayan sido ocupadas

Este orden puede cambiar en función de las necesidades de servicio marcadas por la Gobernanta.

No se hará una habitación mientras el cliente esté dentro, a no ser que sea por causa justificada, como puede ser que el cliente esté enfermo o lo solicite él mismo.

En una habitación con el cartel de “**No molestar**” no se molestará al cliente bajo ningún concepto a no ser que sea algo urgente. En este caso decidirá la Gobernanta. No obstante la habitación se tendrá bajo control por si ocurriera algún problema o el cartel esté colgado en la puerta por error o descuido.

Ojo!! Las camareras o personal de pisos nunca deberán entrar en las habitaciones sin llamar antes, aun teniendo el convencimiento de que en su interior no hay clientes.

1. Habitación de cliente / Ocupada

En una habitación ocupada, el cliente continúa su estancia y tiene sus efectos personales en ella. Por ello, la limpieza de la habitación será más superficial pero requerirá de especial cuidado.

OJO!! Es difícil encontrar el balance entre lo que se puede tocar de los efectos personales de un cliente, y lo que no se debe tocar bajo ningún concepto.

Como camarera de pisos no tenemos por qué colgar la ropa del cliente, ni doblarla y meterla en cajones. Si hay efectos, ropa, revistas, etc., encima de la cama que impiden hacerla correctamente, se retirará cuidadosamente y se colocará en la silla/sillón o mesa disponible.

Igualmente, si el cliente tiene efectos personales esparcidos por el suelo de la habitación, se retirarán hacia un lado para poder pasar la aspiradora cuidadosamente.

Procedimiento detallado de limpieza de la habitación

- a. Llamar a la puerta, esperar respuesta y tras asegurarse de que el cliente no está dentro de la habitación, entrar con precaución. Una vez que abrimos la puerta, volvemos a decir “Buenos días, servicio de pisos” para dar una oportunidad al cliente contestar por si no ha oído la llamada a la puerta. Piense que puede estar durmiendo, o en la ducha! Vale más asegurarse que crear una situación embarazosa!

Dejar el carro de limpieza contra la pared del pasillo, cerca de la puerta de entrada de la habitación

Ojo!! La puerta del cuarto que esté limpiando debe estar siempre abierta.

Las razones son varias:

- Una camarera de pisos tiene que hacer varios viajes de la habitación al carro de limpieza –porque no va a abrir y cerrar la puerta cada vez! No sólo se pierde tiempo sino que también dificulta la tarea de limpieza si tiene las manos ocupadas.
- Si un cliente de otra habitación, una compañera o la Gobernanta, necesitan pedirle o comentarle algo, tiene que poder encontrarle con facilidad
- Por razones de seguridad, el cliente se siente más seguro si la persona que limpia su habitación lo hace con la puerta abierta. El hecho de encerrarse en la habitación de un cliente puede parecer sospechoso. El mantener la puerta abierta da señal de seguridad.
- Manteniendo la puerta abierta, la camarera de pisos puede controlar mejor su carro de limpieza

- Al tener la puerta abierta se consigue una mejor ventilación de la habitación.
- b. Colocar el cartel de “Servicio de Pisos” o “Limpieza de Habitación” en la puerta abierta (si el hotel dispone de ellos).
- c. Encender todas las luces y aparatos eléctricos, comprobando su estado (bombillas, canales de TV, etc.).
- d. Rellenar el parte de averías si fuera necesario.
- e. Abrir ventanas y puertas para ventilar la habitación (independientemente de la estación en la que nos encontremos –evidentemente si está lloviendo fuertemente deberemos evaluar hasta qué punto podemos abrir las ventanas).
- f. Al salir la primera vez de la habitación, para aprovechar el viaje, recogeremos ceniceros y papeleras, vigilando su contenido.
- g. Al volver a entrar llevar directamente la ropa necesaria para hacer el cambio de sábanas, y la posaremos sobre la cama libre, o el sillón.
- h. Deshacer las camas y sacar toda la ropa sucia de la habitación y del cuarto de baño y colocarla en el carro de la ropa sucia. Anotar en el control la ropa sucia retirada. El cambio de sábanas se realizará según la norma establecida en el hotel.

Ojo!! Debemos tener más conciencia de la ecología y nuestra contribución para ayudar a mantener limpia la naturaleza. Muchos hoteles tienen ya notificaciones en los cuartos de baño sobre el cambio de toallas. Si un cliente deja la toalla en la bañera significa que requiere una limpia, pero si no, acepta

que se doble o cuelgue para volver a utilizarla. A parte de ayudar a la conservación de la naturaleza, estamos ayudando a reducir gastos de lavandería para el hotel. Lo cual propondremos al hotel.

- i.** Entrar todos los artículos y utensilios de limpieza necesarios, del carro. Es importante tener todos los productos bien colocados para evitar el tener que hacer viajes innecesarios al carro. Haciendo esto nos evitaremos varios cientos de metros de caminatas innecesarias.
- j.** Limpiar mesillas, TV, teléfono, escritorio, armarios, cristales, espejos, revisando posibles desperfectos. En caso de ver que es necesaria una visita del departamento de Mantenimiento, se deberá rellenar un parte de averías.
- k.** Hacer la cama. Existen varias técnicas para reducir el tiempo y facilitar la tarea de hacer la cama. Se debe colocar la ropa necesaria, al alcance de la mano para evitar tener que dar demasiados paseos.
- l.** Evidentemente, las sábanas bajas con elástico facilitan la labor de la camarera, al no tener que pasar tanto tiempo estirando y doblando. En una habitación ocupada, si el cliente ha doblado la colcha para retirarla, y la ha metido en el armario, debemos comprender que el cliente no requiere que se la volvamos a poner.
- m.** Hacer el cuarto de baño, que detallaremos en la siguiente parte
- n.** Fregar el suelo de la habitación o pasar la aspiradora, según el material.
- o.** Cerrar ventanas, cortinas y puertas.

- p. Vaporizar con ambientador (si es política de la casa).
- q. Apagar las luces y aparatos eléctricos.
- r. Cerrar la puerta de entrada a la habitación.

Procedimiento detallado de limpieza del cuarto de baño

- a. Entrar todos los artículos y utensilios de limpieza necesarios, del carro. Eso incluye todos los amenities necesarios para el baño (champú, gel, etc.) que depende del presupuesto de nuestro hotel para comprar los amenities
- b. Encender todas las luces y aparatos eléctricos, comprobando su estado (bombillas, espejo de aumento, secador).
- c. Ventilar el baño.
- d. La ropa sucia la habremos recogido ya juntamente con las sábanas – y se habrán anotado en el control de lencería si han de ser cambiadas
- e. Vaciar o cambiar los vasos (la basura se habrá sacado anteriormente con la de la habitación)
- f. Comprobar el funcionamiento de la ducha, cisterna, grifos.
- g. Limpiar sanitarios, ducha, bañera, jaboneras, mamparas, espejos, apliques y encimeras con los productos designados por la empresa para ello.

Ojo!! Es muy importante saber la cantidad de producto que debemos usar para cada aplicación. No por poner más producto significa que estará más limpio. Sin embargo sí significa que tendremos que utilizar más agua para aclarar y pasar más tiempo en ello, y tendremos mayor riesgo de dejar residuos de producto.

- h. Desinfectar el inodoro.
 - i. Colocar correctamente las toallas y productos de acogida según las fotos descriptivas.
 - j. El hotel debe decidir la frecuencia de cambio de productos, tales como el champú, gel, etc.
 - k. Fregar el suelo.
 - l. Apagar las luces.
 - m. Según la política del hotel, se puede cerrar la puerta del baño o dejar entreabierta para asegurarse de que se seca bien. En el hotel se deja la puerta abierta para que se pueda secar bien
2. Habitación de salida

En una habitación de salida, el cliente se ha marchado definitivamente o ha cambiado de habitación. Esta habitación requerirá un trabajo **más a fondo**, y por ello será necesario invertir más tiempo que en una habitación ocupada.

Procedimiento detallado de limpieza de la habitación

- a. Como hemos hecho para una habitación cliente/ocupada, llamar a la puerta, esperar respuesta y tras asegurarse de que el cliente no está dentro de la habitación, entrar con precaución. Una vez que abrimos la puerta, volvemos a decir “Buenos días, servicio de pisos” para dar una oportunidad al cliente contestar por si no ha oído la llamada a la puerta.
- b. Dejar el carro de limpieza contra la pared del pasillo, cerca de la puerta de entrada a la habitación.
- c. Colocar el cartel de “Servicio de Pisos” o “Limpieza de Habitación” en la puerta abierta (si el hotel dispone de ellos).

- d. Encender todas las luces y aparatos eléctricos, comprobando su estado (bombillas, canales de TV, etc.).
- e. Rellenar el parte de averías si fuera necesario.
- f. Abrir ventanas y puertas para ventilar la habitación.
- g. Al salir la primera vez de la habitación, para aprovechar el viaje, recogeremos ceniceros y papeleras, vigilando su contenido.
- h. Al volver a entrar llevar directamente la ropa necesaria para hacer el cambio de sábanas, y la posaremos sobre la cama libre, o el sillón.
- i. Revisar el Mini bar y anotar el consumo en la hoja de consumos de Mini bar. Si es una habitación de salida, conviene llamar a Recepción para informarles sobre el consumo realizado por el cliente.
Ojo!! No hay que olvidar que el consumo de Mini bar constituye una de las mayores fuentes de fugas/ pérdidas en el departamento de Pisos.
- j. Muchos clientes abandonan el hotel sin declarar lo consumido. Por esta razón es conveniente que en las habitaciones de salida, la camarera avise a Recepción sobre el consumo realizado, para tener la información antes del check out del cliente.
- k. Comprobar que el cliente no ha olvidado nada y revisar si falta algo en la habitación, incluyendo revisión de armarios y número de perchas. En caso de que el cliente haya olvidado algo, hay que entregar el objeto a la Gobernanta

- I. Deshacer las camas y sacar toda la ropa sucia de la habitación y del cuarto de baño y colocarla en el carro de la ropa sucia. Anotar en el control la ropa sucia retirada.

Ojo!! En una habitación de salida se debe cambiar toda la ropa. Hasta la toalla de pies aunque parezca que no se ha utilizado.

- m. Entrar todos los artículos y utensilios de limpieza necesarios, del carro. Es
- n. importante tener todos los productos bien colocados para evitar el tener que hacer viajes innecesarios al carro. Recuerde Al final del día, puede evitarse varios cientos de metros de caminatas innecesarias!
- o. Repasar techos paredes, puertas, maquetas y el mobiliario en general.
- p. Limpiar mesillas, TV, teléfono, escritorio, armarios, cristales, espejos, revisando posibles desperfectos. En caso de ver que es necesaria una visita del departamento de mantenimiento, se deberá rellenar un parte de averías.
- q. Hacer la cama.
- r. Hacer el cuarto de baño
- s. Reponer accesorios de la habitación y colocarlos en su sitio
- t. Fregar el suelo de la habitación o pasar la aspiradora, según el material.
- u. Cerrar ventanas, cortinas y puertas.
- v. Vaporizar con ambientador
- w. Apagar las luces y aparatos eléctricos.

- x. Cerrar la puerta de entrada a la habitación.

Procedimiento detallado de limpieza del cuarto de baño

- a. Entrar todos los artículos y utensilios de limpieza necesarios, del carro. Eso incluye todos los amenities necesarios para el baño (champú, gel, etc.).
- b. En caso de una habitación de salida se deben reponer **TODOS LOS PRODUCTOS**.
- c. Encender todas las luces y aparatos eléctricos, comprobando su estado (bombillas, espejo de aumento, secador).
- d. Ventilar el baño.
- e. La ropa sucia la habremos recogido ya juntamente con las sábanas – y se habrán anotado en el control de lencería si han de ser cambiadas)
- f. Cambiar los vasos (la basura se habrá sacado anteriormente con la de la habitación)
- g. Comprobar el funcionamiento de la ducha, cisterna, grifos.
- h. Limpiar sanitarios, ducha, bañera, jaboneras, mamparas, espejos, apliques y encimeras con los productos designados por la empresa para ello.

Ojo!! Es muy importante saber la cantidad de producto que debemos usar para cada aplicación. No por poner más producto significa que estará más limpio. Sin embargo sí significa que tendremos que utilizar más agua para aclarar y pasar más tiempo en ello, y tendremos mayor riesgo de dejar residuos de producto.

- i. Desinfectar el inodoro.

- j. Colocar correctamente las toallas, albornoces y productos de acogida según las fotos descriptivas.
- k. Fregar el suelo.
- l. Apagar las luces.
- m. Según la política del hotel, se puede cerrar la puerta del baño o dejar entreabierta para asegurarse de que se seque bien.

4. Habitación Libre

Toda habitación que aparezca en el listado de habitaciones como “libre” debe repasarse para asegurarnos de que está en condiciones de ser ocupada por un nuevo cliente.

Procedimiento detallado de limpieza de la habitación

- a. Como hemos hecho para una habitación cliente/ocupada, llamar a la puerta, esperar respuesta y tras asegurarse de que el cliente no está dentro de la habitación, entrar con precaución. Una vez que abrimos la puerta, volvemos a decir “Buenos días, servicio de pisos” para dar una oportunidad al cliente contestar por si no ha oído la llamada a la puerta.
- b. Dejar el carro de limpieza contra la pared del pasillo, cerca de la puerta de entrada a la habitación
- c. Colocar el cartel de “Servicio de Pisos” o “Limpieza de Habitación” en la puerta abierta
- d. Encender todas las luces y aparatos eléctricos, comprobando su estado (bombillas, canales de TV, etc.).
- e. Revisar el estado de la habitación y en caso de estar sucia, proceder como en una habitación de salida. En caso de estar

limpia apagar luces y cerrar puertas e informar a la Recepción sobre su estado.

Procedimiento detallado de limpieza del baño

En caso de estar sucio, proceder a su limpieza como en una habitación de salida. En caso de estar limpio apagar luces y cerrar puertas.

4. Servicio de cobertura

En algunos hoteles se ofrece lo que llamamos un Servicio de Cobertura. Este servicio se realiza por la tarde/noche y se realiza en habitaciones ocupadas.

Siempre lo realizará la camarera de tarde, en orden por planta, de arriba abajo, o cuando llame un cliente para pedirlo expresamente.

Caso de que el cliente tenga un cartel de “No Molestar” no se realizará el servicio.

El servicio de Cobertura tiene como objetivo ordenar la habitación del cliente, de manera mucho más superficial que la limpieza normal, preparar la cama para ser utilizada y dar un repaso al baño.

El nivel de detalle del trabajo, lo debe establecer el hotel.

Las tareas son las siguientes:

- a.** Llamar a la puerta, esperar respuesta y tras asegurarse de que el cliente no está dentro de la habitación, entrar con precaución. Una vez que abrimos la puerta, volvemos a decir “Buenos días, servicio de pisos “para dar una oportunidad al

- cliente contestar por si no ha oído la llamada a la puerta.
Piense que puede estar durmiendo, o en la ducha
- b.** Dejar el carro de limpieza contra la pared del pasillo, cerca de la puerta de entrada a la habitación.
 - c.** Colocar el cartel de “Servicio de Pisos” o “Limpieza de Habitación” en la puerta abierta (si el hotel dispone de ellos).
 - d.** Retirar cualquier bandeja de Room Service que pueda haber dentro de la habitación.
 - e.** Vaciar papeleras y ceniceros.
 - f.** Quitar la colcha de la cama y guardarla en el armario, o doblarla al final de la cama.
 - g.** Abrir la cama doblando la sábana en diagonal
 - h.** Colocar un chocolate(hemos escogido esta opción porque nos parece que a todo el mundo le cae bien algo dulce antes de ir a dormir, ya que pueden ser varias cosas dependiendo de los estándares del hotel)
 - i.** Reponer toallas en el baño o doblarlas según la necesidad.
 - j.** Recoger bolsas de lavandería de cliente en caso de haberla.
 - k.** Cerrar las cortinas y/o visillos.
 - l.** Apagar las luces y aparatos eléctricos.
 - m.** Salir de la habitación y cerrar la puerta.

5. Limpieza de zonas comunes

Serán consideradas zonas comunes del hotel aquellas que tengan utilización por parte de los clientes: hall, pasillos, escaleras, ascensores, biblioteca, gimnasio, aseos.

En las zonas de uso constante como zonas de tránsito de clientes (hall, Recepción y pasillos) la limpieza se realizará dos veces por turno, ajustando la frecuencia para mantener una impresión de limpieza suficiente.

Los servicios sanitarios de uso público se limpiarán en profundidad dos veces por turno, haciendo repasos con una frecuencia acorde a la ocupación y al estado de los mismos.

Cualquier departamento del hotel que detecte la necesidad de realizar una limpieza de una zona común utilizada por clientes del hotel deberá comunicarlo al departamento de Pisos. Para el mantenimiento de un nivel de limpieza óptimo, es necesario que exista una buena coordinación y comunicación entre los departamentos del hotel (especialmente los que están en atención al cliente) y el departamento de Pisos.

Para la limpieza de las zonas comunes del hotel se establecen dos turnos: mañana y tarde.

Ojo!! Esto dependerá del tipo de hotel, puesto que en un hotel de ciudad puede tener más afluencia durante la tarde/noche, y en un hotel vacacional tener más clientes durante el día.

La limpieza de las zonas comunes debe ser vistas lo mínimo posible por el cliente, con lo cual se tienen que programar debidamente.

Limpiezas ligeras y repasos

- Tantas veces al día como se requiera, se repararán o realizarán limpiezas ligeras las zonas comunes, en función de las necesidades.

Hall

- Limpiar ceniceros, mobiliario, alfombras
- Limpiar escaleras y suelos

Recepción

- Limpiar mostrador y muebles auxiliares
- Limpiar pantallas y teclados de ordenador
- Limpiar papeleras y ceniceros

Zonas Comunes y de Paso de Clientes

- Limpiar ceniceros y papeleras
- Limpiar mobiliario, cuadros y lámparas
- Aspirar suelo y alfombras

Zona Exterior del Hotel

Tareas de limpieza

- Barrer acera de la calle
- Limpiar elementos de la entrada
- Fregar la entrada del hotel
- Limpiar cristales de la entrada

6. Limpieza de salones

Las salas dedicadas a reuniones o convenciones se limpiarán en profundidad una vez al día si están siendo utilizadas. Además, se realizarán tantas limpiezas ligeras o repasos como se requieran y en todo caso, después de cada servicio de restauración que se ofrezca dentro de ellos.

7. Limpieza en las zonas internas del hotel

La limpieza de las zonas internas del hotel se divide también en dos turnos:

Turno de mañana:

- Despachos de personal Recepción, dirección, contabilidad.

Turno de tarde:

- Zonas de personal
- Aseos y vestuarios masculinos y femeninos
- Comedor de personal
- Lavandería

Tareas de limpieza en todas las zonas internas

- Limpiar ceniceros papeleras mobiliario
- Limpiar mesas y muebles auxiliares
- Limpiar pantallas y teclados de ordenadores
- Aspirar o barrer y fregar escaleras y suelos
- Limpiar ventanas, cristales y espejos

8. Proceso de limpieza periódica de habitaciones

El proceso de limpieza periódica consiste en el desmontaje completo de la habitación y de todos los elementos contenidos en ella. Tiene como finalidad el realizar una limpieza profunda tanto de la habitación como de los muebles y demás enseres.

Algunas de las tareas que se deben prever son:

- Dar la vuelta al colchón (para evitar que siempre se use el mismo lado)
- Repasar muebles, lavando fundas, re-tapizando en caso de necesidad
- Lavado a fondo de cortinas (tintorería si hace falta)
- Cubrir desperfectos en paredes con pintura
- Limpiar filtros aire acondicionado / calefacción

Para su realización es preciso el bloqueo previo de la habitación que se está limpiando durante al menos dos días.

Esta tarea se realiza con una periodicidad bianual, aunque se podrá realizar más a menudo en función de la necesidad de limpieza.

Estas limpiezas se planifican en periodos de baja ocupación en el hotel.

4.6. La Tarea de Revisión

La revisión de las habitaciones y zonas comunes es una de las funciones principales de la Gobernanta. Con la función de control y revisión la Gobernanta puede evaluar si el trabajo de las camareras de piso cumple con los estándares establecidos por el hotel.

Para asegurar el nivel de calidad y cumplimiento de las normas, se revisarán **todas las habitaciones de salida** y un mínimo de habitaciones ocupadas o libres (establecido por la Gobernanta y director). En las zonas comunes, se realizará una revisión de todas al menos una vez al día.

4.6.1. Revisión de habitaciones y cuartos de baño

La revisión de habitaciones se realizará con la hoja de revisión de habitaciones. En esta hoja vendrán relacionadas todas las habitaciones del hotel, y en ella se irán anotando las habitaciones que se revisan cada día. De este modo se podrá comprobar periódicamente aquellas habitaciones que han sido revisadas y con qué frecuencia, sin cometer el error de revisar varias veces las mismas habitaciones.

Esta supervisión persigue dos objetivos:

- ✓ Supervisar los trabajos de limpieza que realizan las camareras.
- ✓ Supervisar el mantenimiento del hotel.

El sistema de revisión se iniciará a medida que las camareras de pisos vayan completando la limpieza de las habitaciones que tienen asignadas.

La supervisión de la habitación se realizará siguiendo un orden, empezando siempre por la derecha, de esta manera se evitarán olvidos o descuidos.

Se realizarán todas aquellas anotaciones que sean necesarias sobre el estado de limpieza y mantenimiento de las habitaciones y zonas comunes. En esta revisión también se detectarán y comunicarán posibles deficiencias que requieran la intervención del servicio técnico.

4.6.2. Los aspectos principales que serán revisados en las habitaciones

1. Se comprobarán que todas las bombillas funcionan y que las lámparas y apliques están limpias y en perfecto estado.

2. Se revisarán los armarios asegurándose de:

- Contar las perchas de los armarios y verificar que están colocadas en uno de los extremos de la barra.
- La manta supletoria esté bien doblada, con los lomos hacia fuera y envuelta en la funda correspondiente.
- Verificar que esté la bolsa de servicio de lavandería de clientes junto con la lista de precios, y otros amenities del hotel (limpia zapatos, calzador, etc.)
- Comprobar limpieza de cajones de armarios

3. Comprobar limpieza de teléfono, cables.

Ojo!! El teléfono no debe tener el cable hecho nudos. Si vemos que el cable está muy enrollado, basta levantar el cable del teléfono dejando que el auricular de vueltas hasta que el cable se desenrosque del todo.

4. Las camas deben estar bien hechas.

Ojo!! De vez en cuando, y siempre que la ocupación lo permita, debemos levantar la colcha de la cama para ver si la cama está bien hecha. No sería la primera vez que un cliente sube a la habitación, levanta la colcha y descubre que se han olvidado de poner alguna de las sábanas

5. Verificar que las cortinas y visillos están limpios y sin desperfectos. Comprobar que los rieles corren bien.

6. Comprobar que las papeleras están limpias.
7. Tapicería de sillas y sillones limpia y sin roces.
8. Verificar que los canales de la Televisión funcionan y están sintonizados.
9. Papelería, folletos informativos y directorios de servicios bien ordenados y en el lugar correspondiente
10. Se revisará que no haya ningún desperfecto. Si lo hubiera, se comunicará al servicio técnico mediante el parte de averías.

4.6.3. Los aspectos principales a revisar en los cuartos de baño

El cuarto de baño es la zona más sensible para el cliente en cuanto a limpieza e higiene. Encontrarse con pelos, polvo, moho, olores o cualquier tipo de suciedad, puede resultar directamente en que el cliente llegue incluso a abandonar el hotel.

Por este motivo la revisión del cuarto de baño debe ser muy precisa y estricta.

Se debe controlar lo siguiente:

1. Parte interior del bidé y del inodoro deben estar especialmente limpios, sin suciedades incrustadas. Hay que levantar las dos tapas del inodoro y controlar bien que no haya restos.
2. Especial atención a la limpieza de la unión de los aparatos sanitarios con el suelo, así como a la parte posterior donde se ubican los tubos de desagüe y entrada de agua. Esta zona suele olvidarse a menudo y llenarse de mugre y moho.

3. Controlar la limpieza de cisternas, griferías, toalleros y jaboneras.
4. Suelo bien fregado y rincones sin acumulaciones de suciedad.
5. Albornoces, juegos de toallas completos y bien alienadas, limpias y sin deterioros. Si constatamos que una toalla tiene un tinte amarillo en lugar de blanco, está deshilada o tiene serios indicios de antigüedad, debe cambiarse de inmediato.
6. Artículos complementarios como amenities (champú, gel, gorro de ducha, etc.) carteles informativos, completos y bien colocados.

4.6.4. Revisión Zonas comunes, internas, salones y zona restauración

Se revisarán los espacios y elementos de cada zona atendiendo a las peculiaridades y configuración de la misma. Utilizar check list

4.7. Lavandería

Los hoteles generan una cantidad enorme de ropa sucia para la lavandería (sábanas, manteles, uniformes, etc.). En la mayor parte de los hoteles, la lavandería se hace internamente, pero para hoteles de mayor tamaño, la inversión que supone la compra de maquinaria es demasiado grande. Por ello recurren a lavanderías externas.

La lavandería supone uno de los gastos más importantes para el hotel.

El proceso completo del departamento de lavandería incluye lo siguiente:

- Recogida
- Separación / arreglo
- Lavado
- Secado
- Plancha / Doblaje
- Almacenamiento
- Entrega

4.7.1. Control del ciclo de ropa

▪ **Recogida de la ropa sucia**

La ropa sucia recogida en las habitaciones se pondrá en los carros de limpieza, o en bolsas destinadas para ello. En ningún caso se dejará la ropa sucia en el suelo. Nunca se utilizará ropa sucia para limpiar

El resto de departamentos recogerá la ropa sucia en las bolsas destinadas a ello, después de cada servicio. Luego se trasladará a la lavandería.

▪ **Separación / arreglo**

Los carros que se utilizan para llevar la ropa a la lavandería deben estar siempre limpios y en buenas condiciones. No se debe dejar los carros de lavandería con ropa desatendido en los pasillos.

Se debe tener mucho cuidado con la ropa en todo momento, tanto en el momento de recogida como en el traslado. Una vez que la ropa llega a la lavandería, se debe de separar según tipo de material, color, etc. En

algún caso, un deterioro se puede arreglar, en otros casos, se debe de retirar de circulación.

- **Lavado / Secado**

Aunque la ropa de cada día se realiza con fibras más resistentes, hay que tener mucho cuidado en cuanto a la temperatura / ciclo / productos.

- **Plancha / doblaje**

Algunos hoteles utilizan sábanas de materiales que no se arrugan, con lo cual simplemente hay que doblar sin planchar. Sin embargo, en muchos hoteles con lavandería interna hay que prever espacio para las prensas de planchar. Con la ropa de cliente, hay que prestar especial atención a los tejidos puesto que nos responsabilizamos del deterioro de la prenda. El cliente habrá marcado en la hoja de lavandería si desea la ropa doblada o colgada en una percha.

- **Almacenamiento**

El hotel tiene que asegurarse de que tiene el suficiente espacio para almacenar la ropa necesaria. Igualmente, tiene que tener las condiciones adecuadas para ello, sin demasiada humedad que pueda dañar el tejido.

La ropa limpia debe colocarse en estanterías por tipo y tamaño, y estar bien alineada y apilada.

- **Entrega**

Se deben anotar las cantidades distribuidas de ropa tanto en el Office como en lencería, y la gobernanta debe llevar

diariamente el control de la ropa sucia enviada a la lavandería y la devolución de la ropa limpia.

La entrega de la ropa cliente debe hacerse siguiendo tanto la hoja de pedido por posibles servicios urgentes, como por los horarios establecidos por el hotel.

La gobernanta debe decidir si son los valet, o las camareras de pisos que realicen esta labor.

4.7.2. Servicio de lavandería a clientes

El servicio de lavandería para ropa de clientes es un servicio que el hotel ofrece como intermediario, externalizándolo a la tintorería o empresa de lavado de ropa con la que haya llegado a un acuerdo previo. En algunos casos, el servicio de lavado/planchado puede hacerse internamente. En el hotel la lavandería funciona de 8 am a 4 pm y son 2 las personas destinadas a esta área.

Esta empresa debe comprometerse al lavado/planchado de la ropa del cliente en un tiempo suficiente para que el hotel pueda entregarla a su vez al cliente en el tiempo anunciado en la descripción del servicio.

Recepción de la prendas del cliente

- En todas habitaciones habrá dentro del armario una bolsa de plástico junto con un listado de precios para que el cliente pueda depositar sus prendas de ropa sucias
- Las camareras de pisos serán las encargadas de recoger la ropa de clientes depositada en las bolsas destinadas a su recogida. (No olvidar asegurarse de que la ropa lleva toda la información del cliente!!)

- Nunca se enviará una prenda de cliente a lavar si no está dentro de una bolsa, aunque esté en el suelo o sucia.
- Las tarifas y plazos de tiempo para la limpieza de prendas de cliente estarán situadas en un lugar visible en la habitación.
- En el listado de precios el cliente deberá anotar el número y tipo de prenda y el servicio requerido. En esta hoja aparecerán además de los precios, los horarios para cada tipo de servicio.
- Cuando el cliente solicite el servicio de lavandería, se recogerá la bolsa llena con la lista y se llevará inmediatamente al office. La persona asignada revisará la ropa del cliente antes de bajarla a lencería. En caso de deterioro o manchas difíciles, lo anotará en observaciones en la nota de ropa de cliente, pidiéndola al cliente su conformidad, mediante firma.
- La ropa deberá bajarse a lencería antes del horario de recogida de la empresa contratada.
- Siempre se comprobará la coincidencia de las piezas que contenga la bolsa con la hoja complementada por el cliente.
- La persona responsable, supervisará las prendas de clientes a su llegada de la tintorería y previo a su entrega al cliente.
- Al devolver la ropa limpia al cliente, se hará una factura por triplicado:
 - El original se entregará al cliente con la ropa limpia,

- La segunda a Recepción para que se incluya el servicio en la Factura del cliente
- La tercera se incluirá en el interior de la bolsa para su

Envío a la tintorería

- El servicio de lavandería deberá entregar al cliente las prendas lavadas en un plazo no superior a 24h excepto en aquellas prendas que requieran un tratamiento especial, o cuando el cliente haya pedido un servicio urgente con su respectivo coste.
- En caso de pérdida o deterioro de una prenda, se responsabilizará a la tintorería contratada según contrato. Si ha sido un fallo interno (lavandería o planchado en el hotel) se deberá informar a la dirección para decidir los pasos a tomar y la compensación a retribuir.

4.8. Comunicación y Gestión de Parte de Averías

El departamento de Pisos es la principal fuente de detección de averías en un hotel. El tratamiento de la detección y reparación de averías debe además ir acompañado de un seguimiento que garantice una rapidez y eficacia óptima para evitar, en la medida de lo posible, que el cliente se sienta perjudicado por la avería.

El proceso de comunicación y gestión de los partes de averías se definen en los siguientes pasos:

1. La camarera / limpiadora que detecte una avería la registrará en el parte de averías que constará de tres copias:
 - el original para el departamento de Pisos
 - la segunda para Recepción

- y la tercera para el servicio técnico.

Todos los partes de averías que procedan del departamento de Pisos deberán ir firmados por la Gobernanta.

2. Los partes de averías serán depositados por la Gobernanta en el lugar indicado por servicio técnico, donde serán recogidos por el personal de este departamento.
3. La Gobernanta realizará el seguimiento de las reparaciones que se realicen y de las que queden pendientes.
4. Una vez la avería haya sido reparada la Gobernanta la registrará como avería solucionada en su copia del parte de averías y la archivará para una posible consulta posterior. El departamento de Mantenimiento llevará a cabo el mismo proceso.
5. Los desperfectos o averías que sean detectados durante las revisiones de habitaciones o zonas comunes, también serán comunicados y registrados en los correspondientes partes de averías.

4.9. Control de Objetos Olvidados

Una de las funciones de la Gobernanta es encargarse de la supervisión de recogida y custodia de objetos olvidados por el cliente en la habitación así como de los objetos extraviados en cualquier zona del hotel. Las camareras deberán prestar especial atención al revisar las habitaciones de salida.

Para asegurar un perfecto control y seguimiento de estos objetos, en caso de encontrar un objeto olvidado se seguirá el siguiente procedimiento:

1. Se averiguará si el cliente está todavía en el hotel, se localizará a través de la Gobernanta y el departamento de Recepción.

Si el cliente ya se ha marchado se registrará el objeto recogiendo los siguientes datos: descripción del objeto, nombre del cliente, número de habitación, lugar donde ha sido encontrado, fecha, hora y nombre/ firma de la persona que lo encontró.

2. Esta es una cuestión delicada. Si conocemos al cliente puede ser un detalle que agradecerá, pero si no le conocemos, podemos incurrir en una falta de discreción. En caso de duda, mejor esperar a que el cliente nos llame.
3. Una vez registrado el objeto, se etiquetará y se guardará durante un año como mínimo.
4. La Gobernanta dispondrá de un lugar destinado para el almacenamiento de estos objetos. Los objetos no reclamados, transcurrido un año pasarán a disposición de la dirección del hotel que decidirá sobre ellos (entregar al personal que lo recogió, incluir en rifas para el personal, entregar a una entidad caritativa, etc.).
5. Los documentos de valor encontrados - DNI, pasaportes, cheques de viaje, serán entregados a la dirección del hotel.
6. Sólo se remitirá al cliente el objeto solicitado, previa petición. Se informará al cliente de que el envío se realizará a portes debidos y por la vía de su elección, mensajería o correo certificado.
7. Ante la reclamación de un objeto olvidado por parte de un cliente, se consultará el registro de objetos olvidados, según la fecha de olvido con la fecha de devolución y dirección a la que se envió, adjuntado el justificante del envío.
8. El registro del objeto olvidado se hará en el sistema de gestión además de completar una hoja de registro de objetos olvidados que el cliente debe firmar cuando se entregue el objeto.

4.10. Otros servicios de habitaciones

Cambio de habitación de cliente

El departamento de Recepción debe informar al departamento de Pisos de un cambio de habitación de cliente cuando se produzca. Si hay equipaje los mozos de Recepción se encargan del traslado del mismo a la nueva habitación asignada al cliente.

Las camareras deberán repasar la habitación abandonada para asegurarse de que está en óptimas condiciones para volver a ser ocupada.

No olvidar mirar si el cliente ha usado el W.C., abierto ventanas, utilizado papel y bolígrafos, etc. En caso de ser necesario, se volverá a limpiar la habitación.

4.11. Aprovechamiento del Material de Limpieza

El control de material de limpieza y utensilios es una tarea a realizar por la Gobernanta.

La Gobernanta procura el buen aprovechamiento y conservación de los productos de limpieza y útiles de trabajo. Existe un stock de productos almacenado en el Office de cada planta.

La Gobernanta llevará un cálculo aproximado de lo que cada camarera necesita durante el periodo que transcurre de reposición a reposición. Esta se efectuará semanalmente.

El cálculo de necesidades se adecuará al periodo y la ocupación del hotel.

Cada camarera será responsable de aprovisionar el carro debidamente.

4.12. Inventarios

El departamento de Pisos mantiene un gran número de productos y artículos utilizados en la limpieza y servicio de habitaciones. Entre los objetos que deben ser guardados por el departamento de Pisos están:

- Sábanas de varios tamaños (su número dependerá si el hotel tiene lavandería interna, externa o hace renting de la ropa de cama y toallas)
- Fundas de almohadas
- Edredones /Fundas de edredones
- Toallas de varios tamaños
- Jabones, champús, gel de baño, y otros productos amenities del baño
- Kits de costura, limpia zapatos, bolsas de lavandería, y otros amenities
- Papelería (folletos, papel, sobres, bolígrafos) y otros productos de escritorio
- Directorios y guías del hotel
- Productos de limpieza varios:
- Cristales
- Limpiadores y reparadores de muebles
- Limpia alfombras
- Lejía, productos para baño, etc.
- Vasos y copas
- Decoración de la habitación
- Chocolates o productos para el servicio de cobertura

Estos inventarios se suelen agrupar en 3 grupos:

- a. Lencería**
- b. Productos y Papelería**
- c. Utensilios / productos de limpieza**

Si se tiene un stock demasiado grande de algún producto, significa que hay dinero estanco que podría utilizarse mejor en otro departamento del hotel.

Adicionalmente, hay productos que pueden tener una fecha de caducidad (chocolates, etc.) que no sobrevivan el tiempo necesario para ser usados y tengan que tirarse.

Por el contrario, el no tener suficiente stock de algún producto u objeto, puede causar serios problemas en el funcionamiento correcto del hotel (falta de toallas, amenities, etc.).

Cada producto tiene sus reglas dependiendo del hotel. Por ejemplo, para las sábanas de un hotel con lavandería propia se puede calcular que para cada cama debe de haber 4 juegos de sábanas:

- Un juego puesto en la cama
- Un juego de reserva
- Un juego lavándose
- Un juego sucio

Estas cantidades cambiarán dependiendo de varios factores: ocupación, frecuencia de cambio de sábanas, plazo de entrega de lavandería, etc.

La Gobernanta debe encargarse de estudiar bien las características del hotel y la ocupación. Para evitar sorpresas conviene realizar un

inventario de los ítems más importantes y delicados, una vez al mes, y remitir una copia del control a dirección.

Otra de las razones para realizar inventarios mensuales es el hecho de que permite llevar un cálculo exacto del consumo en el hotel de los productos del departamento.

En la puerta del Office de cada planta habrá una hoja de inventario con el material que debe encontrarse en el mismo, en lo que a productos de limpieza, material y lencería se refiere.

Otro punto a tener en cuenta son los proveedores: No es lo mismo reponer sábanas de un proveedor que puede suministrar en 4 días laborables que traer unas sábanas especiales de lino importadas desde Italia, que tardan 2 meses en llegar!!

Al realizar los inventarios, deben tenerse en cuenta todas las unidades de un artículo en concreto. Por ejemplo, si aplicamos esto a toallas, debemos contar las toallas:

- a. Que están colgadas/puestas en las habitaciones
- b. Que se encuentran en los carros de limpieza en los Office
- c. En las estanterías de los Office
- d. En proceso de lavado
- e. En el almacén de lencería
- f. Aquellas toallas en paquetes todavía por abrir

ANEXO 2

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA

La presente encuesta, tiene por finalidad conocer los procesos de trabajo usados en el Departamento de Pisos de los establecimientos hoteleros de cuatro estrellas.

Sírvase marcar con una (X), en el recuadro de la opción elegida. Por favor conteste todas las preguntas.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DATOS GENERALES

1. **Edad:** 22-28 años 29-35 años 36-40 años
2. **Género:** Masculino Femenino
3. **Estado Civil:** Soltero Casado
4. **¿Cuánto tiempo trabaja en el hotel?:**
6 a 12 meses De 1 a 2 años De 2 a 3 años
5. **¿Trabaja en el Dpto. de pisos?** Sí No
6. **¿Cuánto tiempo trabaja en el departamento de pisos?**
6 a 12 meses De 1 a 2 años De 2 a 3 años

PLANIFICACIÓN

7. **¿Se Planifica el trabajo diario en el departamento de pisos?**
Sí No
8. **¿Qué aspectos del trabajo diario, se planifican en el Dpto. de pisos?**
Previsión de ocupación del día: Si No
Trabajos periódicos de limpieza: Si No
Otros Especifique: _____
9. **¿Qué aspectos de "Previsión de ocupación", que se planifican en forma diaria, en el departamento de pisos? (*)**
Las habitaciones ocupadas Las previsiones de salida
Las reservas del día Las habitaciones bloqueadas
Las habitaciones asignadas a los clientes VIP
Los trabajos periódicos
Otros Especifique: _____

10. ¿Qué aspectos se toma en cuenta para la planificación diaria de los “Trabajos periódicos de limpieza”, en el departamento de pisos? (*)

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|----|--------------------------|
| Necesidades del establecimiento: | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| Programación de los trabajos periódicos: | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| Estacionalidad del establecimiento: | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| Disponibilidad del personal: | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> | Especifique: _____ | | |

11. ¿Se Planifica diariamente los medios necesarios (materiales y equipos) para la realización de los trabajos en el departamento de pisos?

- Sí No

12. ¿Qué aspectos se toma en cuenta para la “Planificación de los medios”, en forma diaria, en el departamento de pisos? (*)

- | | | | | |
|--|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Ropa de cama: | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| Ropa de baño: | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| Productos de limpieza: | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| Utensilios de limpieza: | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| Elementos de dotación de habitaciones: | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| Elementos de dotación de baños: | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |

13. ¿Se Planifica diariamente las necesidades de personal en el Dpto. de pisos?

- Sí No

14. ¿Qué aspectos se toma en cuenta para la planificación de las necesidades de personal, en el departamento de pisos? (*)

- | | | | | |
|---|----|--------------------------|----|--------------------------|
| El tamaño del establecimiento: | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| La categoría del establecimiento: | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| La demanda del establecimiento: | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| La disponibilidad del personal: | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| La legislación laboral vigente: | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| La política de calidad del establecimiento: | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |

15. Se elabora presupuestos como herramienta de Planificación en el Dpto. de pisos?

- Sí No

ORGANIZACIÓN

16. ¿Se prevé las necesidades de material y equipo, para las tareas de limpieza y mantenimiento de las áreas a cargo del departamento de pisos?

- Sí No

17. ¿Se asigna en forma diaria las tareas a desarrollar en el Dpto. de pisos?

Sí No

18. ¿Se asigna en forma diaria los medios necesarios (ropas, productos y utensilios de limpieza, dotaciones, etc.) en el departamento de pisos?

Sí No

19. ¿Se asigna en forma diaria el personal necesario para las tareas de limpieza y mantenimiento en el departamento de pisos?

Sí No

DIRECCIÓN

20. ¿El estilo de liderazgo que ejercen los directivos, genera estabilidad en el departamento de pisos?

Sí No

21. ¿El estilo liderazgo que ejercen los directivos, es justo y equilibrado en el departamento de pisos?

Sí No

22. ¿El liderazgo que ejercen los directivos, genera protección y seguridad en el personal del departamento de pisos?

Sí No

23. ¿Los directivos del Dpto. de pisos valoran la intensidad del esfuerzo del personal, en el desempeño de sus tareas?

Sí No

24. ¿Los directivos del Dpto. de pisos valoran la actitud firme y constante del personal en el desempeño de sus tareas?

Sí No

25. ¿Los directivos del departamento de pisos motivan al personal en el desempeño de sus tareas?

Sí No

26. ¿Es política del establecimiento motivar al personal del departamento de pisos, para mejorar el desempeño?

Sí No

27. La política de motivación de los directivos, ¿considera las necesidades del personal, del departamento de pisos?

Sí No

28. ¿Cómo considera usted la comunicación interna, en el departamento de pisos?

Muy buena Buena Regular Deficiente

29. ¿La comunicación interna, ¿favorece el desempeño individual y grupal de los trabajadores, en el departamento de pisos?

Sí No

30. ¿La comunicación interna, ¿favorece las relaciones interpersonales de los trabajadores, en el departamento de pisos?

Sí No

31. ¿Se realiza la supervisión de tareas asignadas, en el departamento de pisos?

Sí No

32. La supervisión de tareas asignadas, ¿es un mecanismo para optimizar el servicio, en el departamento de pisos?

Sí No

33. ¿La supervisión de tareas asignadas, ¿es adecuada y permanente, en el departamento de pisos?

Sí No

CONTROL

34. ¿El establecimiento cuenta con un manual de políticas, donde se regule el desempeño del personal en el departamento de pisos?

Sí No Desconoce

35. ¿El establecimiento cuenta con un Manual de Organización y Funciones, donde se especifique las tareas que debe cumplir el personal en el Dpto. de pisos?

Si No Desconoce

36. ¿El establecimiento tiene un manual de procedimientos, donde se especifique la forma como debe realizar sus tareas el personal en el departamento de pisos?

Sí No Desconoce

37. ¿El establecimiento cuenta con métodos de trabajo, que permitan estandarizar sus procesos, en el departamento de pisos?

Sí No Desconoce

38. ¿El establecimiento realiza la comparación periódica de resultados, para contrastar lo planeado con lo realizado, en el departamento de pisos?

Sí No Desconoce

39. ¿Se incorpora en los planes de mejora del departamento de pisos, las conclusiones de la comparación periódica de sus resultados, con lo planeado?

Si No Desconoce

40. ¿Se realiza el control periódico, de productos y utensilios de limpieza en el departamento de pisos?

Sí No

41. ¿Se realiza el control periódico, de las ropas y uniformes en el Dpto. de pisos?

Sí No

42. ¿Se realiza el control periódico, de las dotaciones en el departamento de pisos?

Sí No

43. ¿Se realiza habitualmente, un inventario de activos en el departamento de pisos?

Sí No

44. ¿Se realiza, habitualmente, tareas de planificación, organización, dirección y control, en el departamento de pisos?

Si No Desconoce

(*) En caso de necesidad, marque más de una opción

TÉRMINOS EN LA ENCUESTA

Planificación. Define las acciones a seguir, con el fin de reducir el riesgo en la empresa y organizar los medios productivos de acuerdo con los objetivos buscados.

Planificación del trabajo. Es la primera fase de la planificación y consiste en conocer la cantidad de trabajo a desarrollar

Planificación de los medios. Consiste en determinar los medios (materiales, equipos, productos y utensilios de limpieza, dotaciones, etc.) necesarios para el trabajo a realizar

Necesidades de personal. Considerando la cantidad de trabajo a desarrollar.

Políticas. Constituyen el marco dentro del cual se transmite la forma de gestión del negocio.

Plan de mejora. Ciclo ininterrumpido de identificación de un área de mejora, donde se planea como realizarla, se implementa, se verifica los resultados y se actúa de acuerdo con ellos, para corregir desviaciones o proponer nuevas metas más retadoras.

Supervisión. Es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo.

Manual de Organización y Funciones (MOF). Documento que contiene el organigrama de la empresa y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa.

Manual de Procedimientos. Una manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción y secuencia de las actividades a seguir en la realización de las funciones dentro de una unidad operativa

ANEXO 3

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA

La presente encuesta, dirigida a los directivos o jefes del departamento de pisos, tiene por objeto conocer cómo se realiza la gestión de los procesos de trabajo, de éste Departamento, en los establecimientos hoteleros de cuatro estrellas.

Sírvase marcar con una (X), en el recuadro de la opción elegida. Por favor conteste todas las preguntas.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

PLANIFICACIÓN

1. ¿Cuáles son las funciones administrativas, que incluye la gestión empresarial, en el departamento de pisos?

Planeación	<input type="checkbox"/>	Organización	<input type="checkbox"/>
Dirección	<input type="checkbox"/>	Control	<input type="checkbox"/>
Otras funciones	<input type="checkbox"/>	Especifique: _____	

2. ¿Cree usted que la planificación, una de las funciones primordiales de la gestión empresarial, sirve para el logro de un trabajo eficiente en el Dpto. de pisos?

Sí No

3. ¿Se planifica, en forma diaria, las actividades que se realizan en el departamento de pisos de su establecimiento?

Sí No

4. ¿Qué actividades, del departamento de pisos, se planifican en forma diaria en el establecimiento o área a su cargo? *(En caso de necesidad marque más de una opción)*

La cantidad de trabajo a realizar	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Los medios materiales a utilizar	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Los medios económicos a emplear	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
La cantidad del personal a emplear	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Otras actividades	Especifique _____			

5. ¿Qué actividades toma en cuenta, para establecer, la cantidad de trabajo a desarrollar en el Dpto. de pisos? *(En caso de necesidad marque más de una opción)*

Las habitaciones ocupadas	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Las salidas (previstas y realizadas)	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Las habitaciones reservadas	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Las habitaciones de clientes VIP	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Las actividades de limpieza periódica	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Otras actividades	Especifique _____			

6. ¿Qué actividades toma en cuenta, para determinar, en forma diaria, los medios necesarios, en el Dpto. de pisos? (En caso de necesidad marque más de una opción)

La cantidad y tipo de habitaciones	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Las habitaciones ocupadas	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Las habitaciones de salida	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Los promedios de consumo	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
El stock de los medios en almacenes	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Otras actividades	Especifique _____			

7. ¿Qué criterios toma en cuenta, para determinar, en forma diaria, las necesidades de personal, en el Dpto. de pisos? (En caso de necesidad marque más de una opción)

El tipo de las habitaciones	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
El tamaño de las habitaciones	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Nº de zonas públicas que tiene el hotel	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
El tamaño de las zonas públicas del hotel	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Las zonas internas que tiene el hotel	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Otras zonas del hotel	Especifique _____			

ORGANIZACIÓN

8. ¿Cómo se asignan las tareas en el departamento de pisos del establecimiento? (En caso de necesidad marque más de una opción)

En forma diaria	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
En forma semanal	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
En forma permanente (manual de funciones)	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Según estacionalidad	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Otras formas	<input type="checkbox"/>	Especifique: _____		

9. ¿Se asigna el personal necesario, de acuerdo a la cantidad de trabajo a desarrollar, en forma diaria, en el departamento de pisos?

Sí No

10. ¿Cómo se asignan los materiales, equipos, dotaciones, productos y utensilios de limpieza, en el departamento de pisos? (En caso de necesidad marque más de una opción)

En forma diaria	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
En forma semanal	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
En forma quincenal	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Por reposición de stock	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Otras formas	<input type="checkbox"/>	Especifique: _____		

11. ¿El personal del departamento de pisos, cuenta con los medios necesarios (materiales, equipos, dotaciones, productos y utensilios de limpieza, etc.), para la realización de su trabajo en forma adecuada?

Sí No

DIRECCIÓN

12. ¿El liderazgo que ejercen los directivos, facilita la delegación de funciones y el desempeño de los trabajadores, en el departamento de pisos?

Sí No

13. ¿Es política del establecimiento la motivación del personal como estrategia de un desempeño eficaz y eficiente, en el Departamento de Pisos?

Sí No

14. ¿Considera usted que la comunicación interna, en el Departamento de Pisos es adecuada para la realización de un trabajo eficiente?

Sí No

15. ¿Considera usted que el comportamiento individual y grupal del personal es el más adecuado para alcanzar los objetivos en el departamento de pisos?

Sí No

16. ¿Considera usted que los niveles de supervisión son los más adecuados para el logro de la calidad en el departamento de pisos?

Sí No

CONTROL

17. ¿Se han establecido normas que orienten y garanticen el desempeño eficaz del personal, en el departamento de pisos del establecimiento?

Sí No

18. ¿Se han establecido estándares de trabajo y desempeño en el departamento de pisos del establecimiento?

Sí No

19. ¿Se realiza periódicamente el control de materiales, equipos, dotaciones, productos y utensilios de limpieza, en el departamento de pisos?

Sí No

20. ¿Se realiza, periódicamente, inventarios de activo, en el departamento de pisos?

Sí No

21. ¿Se realiza, periódicamente, la comparación entre los resultados obtenidos y los resultados deseados, en el Dpto. de pisos del establecimiento?

Sí No

22. ¿Se incorpora en los planes de mejora, las conclusiones de la comparación periódica entre los resultados obtenidos y deseados?

Sí No

Términos de la encuesta

Control. Es la función que se encarga de evaluar el desarrollo general de una empresa, comparando resultados.

Dirección. Ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión de actividades para alcanzar las metas de la organización.

Dotaciones o amenidades. Son los obsequios, toda la papelería y todos los impresos con instrucciones, informaciones y recomendaciones que se suelen colocar en las habitaciones, para halagar al cliente y contribuir a hacer su estancia más placentera.

Estándares de trabajo. Es la definición clara de un modelo, criterio, regla de medida, o de los requisitos mínimos para la operación de procesos específicos, con el fin de asegurar la calidad. Señalan claramente el comportamiento esperado y deseado de los trabajadores y son empleados como guías para evaluar su funcionamiento. aceptables

Motivación del personal. Son los estímulos que utilizan las organizaciones, que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta su culminación.

Organización. Consiste en la división de tareas y en la asignación de responsabilidades. Disponer y coordinar los recursos.

Planificación. Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

Productos de Limpieza. Son compuestos químicos utilizados para eliminar la suciedad, facilitar la limpieza y la desinfección.

Supervisión. Es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo.

Utensilios de limpieza. Son las herramientas y dispositivos que permiten limpiar una superficie (escoba, cepillo, esponja, plumero, etc.).

