



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**

**“Trabajo de grado previo a la obtención del Título de Ingeniera en Gestión  
Turística y Hotelera.”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**Título**

**MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL HOTEL  
CHIMBORAZO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA,  
PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

**Autora:** Pamela del Rocío Pinduisaca Manjarrés

**Director:** Dr. Héctor Pacheco

**Riobamba – Ecuador**

**AÑO**

**2012**

Los miembros del Tribunal de Graduación del proyecto de investigación de título: **MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**. Presentado por: Pamela del Rocío Pinduisaca Manjarrés y dirigida por: Dr. Héctor Pacheco

Una vez escuchada la defensa oral y revisado el informe final del proyecto de investigación con fines de graduación escrito en la cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas, remite la presente para uso y custodia en la biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la UNACH.

Para constancia de lo expuesto firman:

-----

Mgs. Silvia Aldaz  
**Presidente del Tribunal**

\_\_\_\_\_

Firma

-----

Dr. Héctor Pacheco  
**Miembro del Tribunal**

\_\_\_\_\_

Firma

-----

Ing. Wilson Moreno  
**Miembro del Tribunal**

\_\_\_\_\_

Firma

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

“La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación, nos corresponde exclusivamente a: Pamela del Rocío Pinduisaca Manjarrés y Dr. Héctor Pacheco; y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Nacional de Chimborazo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a cada uno de los docentes de la escuela de Gestión Turística y Hotelera que contribuyeron eficazmente a mi formación profesional, en especial al Dr. Héctor Pacheco, director de mi tesis. Ante todo le agradezco a Dios que ha sido mi columna fuerte y mi ayuda durante toda mi vida. Así también quiero agradecer a mis padres Sandra Manjarrès y Rodrigo Pinduisaca, mis hermanos Erica y Jesús los cuales siempre me han apoyado y su ayuda ha sido incondicional.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a mis padres, mis hermanos y mi familia en general pero de una manera muy especial a mi mami España Martínez Moreira quien ya está con Dios y mi papi Eduvijos Manjarrès Paz que aún me acompaña. Gracias a todos ellos.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	i
ÍNDICE DE DE CUADROS Y TABLAS.....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
SUMARY.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMATIZACIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1.- Título.....	3
1.2.- Identificación y descripción del problema.....	3
1.3.- Análisis Crítico.....	6
1.4.- Prognosis.....	7
1.5.- Delimitación.....	7
1.6.- Formulación del problema.....	8
1.7.- Objetivos.....	8
1.7.1.- General.....	8
1.7.2.- Específico.....	8
1.8.- Justificación.....	9
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL.....</b>	<b>10</b>
2.1.- Antecedentes del tema.....	10
2.2.- Enfoque teórico.....	12
2.2.1.- Administración y gestión.....	12
2.2.2.- Administración.....	12
2.2.2.1.- Concepto de administración.....	12
2.2.2.2.- Competitividad y administración.....	13
2.2.2.3.- Proceso Administrativo.....	14
2.2.2.4.- Etapas del proceso administrativo.....	14
2.2.2.5.- Planeación.....	15
2.2.2.6.- Proceso de Planeación.....	16
2.2.2.7.- Organización.....	17
2.2.2.8.- El proceso de organización.....	18
2.2.2.9.- Jerarquización.....	18
2.2.2.10.- Departamentalización.....	19
2.2.2.11.- Descripción de actividades.....	19
2.2.2.12.- Dirección.....	20
2.2.2.13.- El proceso de Dirección.....	20
2.2.2.14.- Herramientas de dirección.....	21
2.2.2.15.- Control.....	22

2.2.2.16.- El proceso de Control.....	22
2.2.2.17.- Concepto de Empresa.....	23
2.2.2.18.- Importancia.....	24
2.2.2.19.- Las seis funciones básicas de la empresa.....	25
2.2.2.20.- Recursos Humanos.....	26
2.2.2.21.- Proceso de selección y contratación de personal.....	26
2.2.2.22.- Concepto de cultura y clima organizacional.....	32
2.2.3.- Gestión.....	33
2.2.3.1.- Concepto de gestión.....	33
2.2.3.2.- Definición de modelo.....	34
2.2.3.3.- Modelo de gestión.....	35
2.2.3.4.- Cuatro funciones principales de la gestión.....	36
2.2.3.5.- Administración y gestión, dos herramientas complementarias.....	37
2.2.4.- Servicio al cliente.....	39
2.2.4.1.- La definición de servicio y producto.....	39
2.2.4.2.- Concepto de servicios.....	40
2.2.4.3.- Concepto de cliente.....	41
2.2.4.4.- Servicio al cliente.....	41
2.2.4.5.- Características de las organizaciones que ofrecen un buen servicio al cliente.....	42
2.2.4.6.- Estrategias generales para mejorar el servicio al cliente.....	44
2.2.4.7.- Ampliar la definición de servicio.....	44
2.2.4.8.- Reconsiderar quienes son los clientes.....	44
2.2.4.9.- Desarrollar una actitud amistosa hacia el cliente.....	45
2.2.4.10.- Estrategias organizacionales para mejorar el servicio al cliente.....	45
2.2.4.11.- El manejo de personal orientado hacia el servicio.....	46
2.2.4.12.- Hábitos a desarrollar para otorgar un mejor servicio.....	46
2.2.4.13.- El trato con el cliente.....	47
2.2.5.- La comunicación en la empresa.....	49
2.2.5.1.- Para iniciar una conversación.....	50
2.2.5.2.- Para mantener una conversación.....	50
2.2.5.3.- Para finalizar la conversación.....	51
2.2.5.4.- Para no obstaculizar la conversación.....	51
2.3.- Definición de términos básicos.....	52
2.4.- Hipótesis.....	56
2.5.- Identificación de variables.....	56
2.5.1.- Variable dependiente.....	57
2.5.2.- Variable independiente.....	57
2.6.- Operacionalización de variables.....	58
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>59</b>
3.1.- Tipo de estudio.....	59
3.2.- Población y muestra.....	59
3.3.- Procedimientos.....	63

3.4.- Procesamiento y análisis.....	64
3.4.1.- Presentación de los resultados.....	65
3.5.- Propuesta.....	88
3.5.1.- Título de la propuesta.....	88
3.5.2.- Objetivos del Modelo de Gestión de Servicio al cliente.....	88
3.5.3.- Objetivo General.....	88
3.5.4.- Objetivos Específicos.....	88
3.5.5.- Justificación.....	89
3.5.6.- Información general del Hotel Chimborazo Internacional.....	90
3.5.7.- Requerimientos mínimos para establecimientos de primera categoría.....	93
3.5.8.- Estructura Interna del Hotel Chimborazo Internacional.....	96
3.5.9.- Planeación.....	96
3.5.10.- Visión del Hotel Chimborazo Internacional.....	96
3.5.11.- Misión del Hotel Chimborazo Internacional.....	96
3.5.12.- Objetivos del Hotel Chimborazo Internacional.....	96
3.5.13.- Políticas.....	97
3.5.14.- Políticas del Recurso Humano para el Hotel Chimborazo Internacional.....	97
3.5.15.- Responsabilidades del Hotel hacia el empleado.....	97
3.5.16.- Responsabilidades del empleado hacia el cliente.....	98
3.5.17.- Responsabilidades del empleado.....	99
3.5.18.- Comportamiento.....	100
3.5.19.- Políticas de ventas del Hotel Chimborazo Internacional.....	101
3.5.20.- Nuestros servicios.....	101
3.5.21.- Nuestras responsabilidades referentes al precio.....	101
3.5.22.- Respecto al pago.....	102
3.5.23.- Políticas sobre el servicio al cliente respecto a las quejas.....	103
3.5.24.- Servicio de atención al cliente.....	104
3.5.25.- Metas del Hotel Chimborazo Internacional.....	105
3.5.26.- Normas.....	105
3.5.27.- Organización.....	117
3.5.28.- Organigrama Estructural.....	117
3.5.29.- Organigrama Funcional.....	118
3.5.30.- Descripción de los cargos y sus funciones.....	118
3.5.31.- Proceso para la selección y contratación del personal en el Hotel Chimborazo Internacional.....	150
3.5.32.- Inducción para el personal del Hotel Chimborazo Internacional.....	170
3.5.33.- Dirección.....	173
3.5.34.- Comunicación.....	173
3.5.35.- Manejo de conflictos Internos.....	176
3.5.36.- Motivar.....	177
3.5.37.- Cultura y Clima Organizacional.....	179
3.5.38.- Clima organizacional.....	179
3.5.39.- Cultura organizacional.....	181



3.5.40.- Control.....	182
3.5.41.- Estándares.....	182
3.5.42.- Estándares de servicio por proceso.....	189
3.5.43.- Facturación, pagos y cobranza.....	192
3.5.44.- Estándares de prestación para el personal.....	194
3.5.45.- De la mujer.....	194
3.5.46.- De los varones.....	195
3.5.47.- Observación del Desempeño.....	196
3.5.48.- Acción Correctiva.....	198
3.5.49.- Conclusiones.....	200
3.5.50.- Recomendaciones.....	201

**CAPÍTULO IV: MARCO ADMINISTRATIVO.....202**

4.1.- Recursos.....	202
4.2.- Presupuesto.....	203
4.3.- Cronograma.....	204
4.4.- Bibliografía.....	205
4.5.- Linkografía.....	207
4.6.- Anexos.....	209

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características de las empresas.....	42
Tabla 2: Operacionalización de variables.....	58
Tabla 3: Distribución de la población.....	60
Tabla 4: Tipo de sexo.....	65
Tabla 5: Nivel de instrucción.....	66
Tabla 6: Planificación del hotel.....	67
Tabla 7: Comunicación e información dentro de la empresa.....	68
Tabla 8: Calidad del Servicio.....	69
Tabla 9: Atención al Recurso Humano.....	70
Tabla 10: Funciones del personal del hotel.....	71
Tabla 11: Proceso de selección y contratación del personal.....	72
Tabla 12: Ambiente laboral.....	73
Tabla 13: Instrucciones para la atención al cliente.....	74
Tabla 14: El trabajo ejerce un efecto de calidad.....	75
Tabla 15: Trabajo en equipo.....	76
Tabla 16: Procedencia.....	77
Tabla 17: Nivel de instrucción.....	78
Tabla 18: Grado de satisfacción con el servicio.....	79
Tabla 19: Planificación del Hotel.....	80
Tabla 20: Comunicación el Hotel.....	81
Tabla 21: El servicio se adapta a las necesidades del cliente.....	82
Tabla 22: Personal calificado para las tareas.....	83
Tabla 23: Calidad del servicio.....	84
Tabla 24: Infraestructura del Hotel.....	85
Tabla 25: Múltiples funciones del personal.....	86
Tabla 26: Clima Organizacional.....	87
Tabla 27: Requerimientos mínimos hotel primera categoría.....	93
Tabla 28: Funciones del Gerente.....	118
Tabla 29: Funciones del Administrador.....	119
Tabla 30: Funciones del Auditor.....	123
Tabla 31: Funciones de la secretaria general.....	125
Tabla 32: Funciones de la Junta General.....	126
Tabla 33: Funciones de la recepcionista.....	127
Tabla 34: Funciones del Cocinero Polivalente.....	130
Tabla 35: Funciones del Mesero.....	134
Tabla 36: Funciones del Posillero.....	137
Tabla 37: Funciones del Barman.....	139
Tabla 38: Funciones de la Camarera.....	142
Tabla 39: Funciones del encargado de Mantenimiento.....	145
Tabla 40: Funciones del Encargado de Limpieza de áreas públicas.....	148
Tabla 41: Funciones del Agente de Seguridad Hotelera.....	149

Tabla 42: Requisición de Personal.....	151
Tabla 43: Análisis de Puestos.....	152
Tabla 44: Inventario de Recursos Humanos.....	154
Tabla 45: Solicitud de Empleo.....	156
Tabla 46: Modelo de Entrevista.....	158
Tabla 47: Informe de la Entrevista.....	160
Tabla 48: Pruebas de Personalidad.....	162
Tabla 49: Pruebas de Trabajo.....	165
Tabla 50: Examen Médico.....	166
Tabla 51: Modelo de Contratación.....	168
Tabla 52: Programa de Inducción para el nuevo personal del Hotel Chimborazo Internacional.....	170
Tabla 53: Análisis de Conflictos Internos.....	176
Tabla 54: Encuesta sobre el clima organizacional dentro del Hotel Chimborazo Internacional.....	179
Tabla 55: Desempeño de los empleados.....	196
Tabla 56: Cumplimiento de las normas del Hotel.....	197
Tabla 57: Evaluación del trabajo en equipo.....	198
Tabla 58: Recursos Humanos.....	202
Tabla 59: Recursos Físicos.....	203

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tipo de sexo.....	65
Gráfico 2: Nivel de Instrucción.....	66
Gráfico 3: Planificación del hotel.....	67
Gráfico 4: Comunicación e información dentro de la empresa.....	68
Gráfico 5: Calidad de servicio.....	69
Gráfico 6: Atención al Recurso Humano.....	70
Gráfico 7: Funciones del personal del hotel.....	71
Gráfico 8: Procesos de selección y contratación del personal.....	72
Gráfico 9: Ambiente laboral.....	73
Gráfico 10: Instrucciones para la atención al cliente.....	74
Gráfico 11: El Trabajo ejerce un efecto de calidad.....	75
Gráfico 12: Trabajo en equipo.....	76
Gráfico 13: Procedencia.....	77
Gráfico 14: Nivel de Instrucción.....	78
Gráfico 15: Grado de satisfacción con el servicio.....	79
Gráfico 16: Planificación del hotel.....	80
Gráfico 17: Comunicación en el hotel.....	81
Gráfico 18: El servicio se adapta a las necesidades del cliente.....	82
Gráfico 19: Personal calificado por las tareas.....	83
Gráfico 20: calidad de servicio.....	84
Gráfico 21: Infraestructura del Hotel.....	85
Gráfico 22: Múltiples funciones del personal.....	86
Gráfico 23: Clima organizacional.....	87
Gráfico 24: Organigrama estructural.....	117

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No 1: Encuesta aplicada a los clientes externos del Hotel Chimborazo Internacional.....	209
Anexo No 2: Encuesta aplicada a los clientes internos del Hotel Chimborazo Internacional.....	211
Anexo No 3: Fachada Hotel Chimborazo Internacional.....	213
Anexo No 4: Salón “El Mirador”.....	213
Anexo No 5: Salón “Los Candelabros”.....	214
Anexo No 6: Restaurante “El Conquistador”.....	214
Anexo No 7: Piano Bar Cafetería “La Tertulia”.....	215
Anexo No 8: Sala De Conferencias.....	215
Anexo No 9: Piscina.....	216
Anexo No 10: Sala De Juegos.....	216
Anexo No 11: Habitación Simple.....	217
Anexo No 12: Habitación Matrimonial.....	217
Anexo No 13: Habitación Doble.....	218
Anexo No 14: Habitación Triple.....	218
Anexo No 15: Suite.....	219
Anexo No 16: Certificado del Hotel Chimborazo Internacional.....	219

## RESUMEN

El presente trabajo proporcionará una respuesta acertada a las necesidades existentes en el Hotel Chimborazo Internacional en el área administrativa y de gestión para mejorar el servicio que se ofrece a los clientes y lograr satisfacción así como el optimizar el nivel laboral de los empleados quienes están relacionados con el servicio. Para la investigación se realizó un estudio situacional de la empresa a través del Árbol de problemas y análisis FODA donde se determinó que el hotel posee un personal no capacitado que cumple múltiples funciones, existe mala planificación para la organización, un desconocimiento de visión, misión y objetivos, ausencia de un proceso de selección de personal, no existen instrucciones para el servicio al cliente produciendo la pérdida del prestigio de la empresa. Luego se formuló la correspondiente encuesta a clientes internos y externos donde se pudo detectar que el 81% del personal dice que no existe atención al recurso humano, el 69% no tiene clara sus funciones, el 81% aduce que no existe un proceso de selección de personal, el 75% asegura que no hay un buen ambiente laboral y el 75% no tiene instrucciones para la atención al cliente. En cuanto a clientes externos, el 52% se siente insatisfecho con el servicio, el 71% cree que el hotel no tiene definida una planificación, según el 64% el servicio prestado no se adapta a las necesidades, el 80% piensa que el personal no está calificado, el 88% observó al personal con múltiples funciones. Con esta información se logró realizar un Modelo de gestión de servicio al cliente, donde se detalla los requerimientos mínimos que debe tener el hotel, se estableció la estructura interna de la empresa (misión, visión, objetivos, políticas y metas), se determinó las funciones de los empleados, se definió el proceso de selección y contratación de personal, se realizó un reglamento interno del hotel para empleados y huéspedes y se especificó el servicio al cliente en base a estándares. Como conclusión se puede decir que manejar el hotel en base a la gestión facilita el control de las actividades y el aprovechamiento de los recursos, el involucramiento del personal en el desarrollo eficiente de la empresa y el buen servicio para la plena satisfacción de los clientes

## SUMMARY

This work will provide a right answer to the necessities existing in the Chimborazo International Hotel in the administrative and management area to improve the service that is offered to the customer and obtain satisfaction, as well as to improve the labor level of the employee who are the people directly related with the service. For the investigation, an internal study in the enterprise was carried out through a problem tree and a SOWT (FODA) analysis which determined that the hotel has a non qualified staff that perform many functions, there is a bad planning, lack of knowledge about the vision, mission and objectives, absence of staff selection process, there are not instructions to the customer service, this produces a loss of prestige of the enterprise. After this, a survey was applied to internal and external customers, it helped us to detect that 81% of the staff says that there is no real attention to human resources, 69% do not have clear functions, 81% argues that there is not a process of personal selection, 75% think there is not a good working atmosphere and 75% do not have instructions for the customer. In relation to external clients, 52% are unsatisfied with the service, 71% believe that the hotel does not have a defined planning, according to 64% of people, the service given does not fit the customers' needs, 80% think that the staff is not qualified, 88% noted that staff performs multiple functions. With this information it was possible to make a model of customer service management, which details the minimum requirements that the hotel must have, the enterprise internal structure was set (mission, vision, objectives, policies, goals), the functions of the employees were determined, the staff selection and contracting processes were defined, an internal regulation of the hotel was carried out, it is for employees and guests, the customer service was specified according to standards. As a conclusion it can be said that managing the hotel based on management helps controlling the activities and the advantage of the resources, the integration of the staff in the efficient development of the enterprise and the good service for the complete satisfaction of the customers.

## INTRODUCCIÓN

La calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.

El Hotel Chimborazo Internacional, es una de las empresas hoteleras de primera categoría que dirige su esfuerzo hacia el servicio al cliente, sin embargo dada la cartera de clientes requiere día a día diseñar estrategias que le permita permanecer en una mejor posición.

De tal forma, para mantener esta organización en el mercado, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo hacia la calidad de bienes y servicios, haciendo que esta actitud sea un factor que prevalezca en todas las actuaciones y sobre todo el servicio al cliente.

Es por ello que el modelo de gestión de servicio al cliente juega un papel primordial en cuanto al servicio, calidad, desarrollo, producción y venta de servicios. Partiendo de esta premisa se puede inferir que el mejoramiento del servicio al cliente y los niveles de atención al público, dan un toque personal a la relación hotel-cliente, lo cual hará que el cliente se sienta seguro y con sentido de pertenencia, manteniéndose



satisfecho y produciendo un efecto multiplicador, lo que sería el punto clave de crecimiento de la cadena de valor y por ende un excelente servicio al cliente.

En tal sentido, la presente investigación está estructurada en cuatro partes que se presentan a continuación:

El capítulo I, se sustenta a través de la problematización en el cual se encuentran la identificación y descripción del problema, el análisis crítico y la prognosis, la delimitación del mismo y su respectiva formulación, así como los objetivos que soportan las bases teóricas del desarrollo de la investigación y su respectiva justificación.

En el capítulo II, se plantea el marco teórico o referencial donde encontramos los respectivos antecedentes del tema, el enfoque teórico y la definición de los términos básicos de la investigación, la respectiva hipótesis y sus variables y el desarrollo de la operacionalización de variables.

En el capítulo III el marco metodológico, donde se determina el tipo de estudio, la población y muestra, los procedimientos utilizados para la investigación, de igual manera las técnicas e instrumentos de recolección y de procesamiento de datos de la investigación, se determina los resultados obtenidos de la investigación y su respectivo análisis. Aquí se detalla claramente la respectiva propuesta para el problema encontrado durante la investigación

En la parte IV contiene el marco administrativo, los recursos físicos y humanos utilizados en la investigación, el presupuesto y cronograma. Se presenta suficiente evidencia para respaldar las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía y Linkografía que sirvió como base para le realización del presente trabajo de investigación, los anexos los cuales son importantes para justificar los resultados del proyecto.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMATIZACIÓN**

#### **1.1.- TÍTULO**

Modelo de gestión de servicio al cliente para el hotel Chimborazo Internacional de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

#### **1.2.- IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La gestión de Servicio al cliente forma parte fundamental de toda organización ya que los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de los establecimientos hoteleros, porque hacia ellos va dirigido el servicio. Por ello en los pequeños y medianos hoteles hasta las más importantes cadenas, el servicio efectivo al cliente ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de la clientela.

De acuerdo al análisis del árbol de problemas realizado en el Hotel Chimborazo Internacional, se pudo detectar que la empresa no cuenta con un modelo de gestión de servicio al cliente que le permita establecer un proceso adecuado en el mejoramiento del servicio, causando la pérdida de oportunidades de negocio así como la disminución de la cuota de mercado por la escasa capacidad empresarial para responder a las necesidades de la demanda.

Además se logró aplicar el análisis FODA donde se pudo detectar la existencia de un personal no capacitado, por las débiles políticas para el desarrollo del personal,

llevando a que el hotel tenga un impacto desfavorable para el turista y ocasionando la disminución del número de visitantes. Cabe recalcar que las tareas y funciones que el personal debe cumplir son múltiples, por los pocos empleados con los que cuenta el establecimiento lo cual produce una inadecuada manera de gestionar en forma eficiente en las relaciones con los clientes.

En la empresa existe una mala planificación para la organización debido al empirismo de los directivos en la actividad turística y el desconocimiento del potencial turístico del hotel, lo cual pone en evidencia que existe un desconocimiento de visión, misión y objetivos de la misma y la pérdida del prestigio de la empresa en el sector hotelero.

Todo esto da como resultado el desinterés por detectar si los clientes están realmente satisfechos con el servicio y por ende tener datos estadísticos reales que le ayuden a mejorar, innovar e implementar nuevos servicios en beneficio de los clientes.

El establecimiento hotelero solo se ha fijado en brindar el servicio a los clientes mas no en mejorarlo o en preguntarse si ellos desean algo más de lo que se les está ofreciendo, sumándose a ello el enfoque que tienen sobre el servicio ya que están orientando sus esfuerzos únicamente al personal de contacto con el cliente final, cuando en realidad el servicio es el resultado final de los esfuerzos de todas las áreas del hotel.

Esto nos lleva a preguntarnos si el cliente está realmente satisfecho con el servicio que le brindan, ya que al no existir un modelo de servicio al cliente para el trabajo de todos los departamentos y contar con un personal no capacitado es un problema que detiene el desarrollo eficiente del hotel y por ende la mayoría de las funciones o actividades no se desarrollan adecuadamente dentro del mismo, siendo una consecuencia para que los planes no se cumplan, las fechas límite tampoco, el trabajo en equipo no exista.

Es decir, existe baja competitividad del Hotel Chimborazo Internacional frente a la competencia. Esta es una falencia que no ayuda a que el hotel alcance éxito y calidad. Ante la realidad de las grandes debilidades que presenta el hotel frente a la nueva tendencia en servicio con un perfil de cliente exigente no solo se debe limitar al cumplimiento de las expectativas del mismo, sino superarlas y conjuntamente ayudar a que trabajadores y empleados tengan un crecimiento laboral a través de un modelo de gestión de servicio al cliente y puedan ser una herramienta competitiva difícil de imitar.

### **1.3.- ANÁLISIS CRÍTICO**

El hotel Chimborazo Internacional de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, es un establecimiento hotelero de primera categoría, que se encuentra en un sitio privilegiado de la urbe que cuenta con una infraestructura en la rama hotelera, pero desafortunadamente no cuenta con procesos bien definidos en cuanto a gestión de servicio al cliente se refiere.

Su principal problema es la deficiencia en el manejo de gestión de servicio al cliente, debido a que no existe una planificación apegada a las exigencias modernas de atención al cliente, ni se toma en cuenta los procesos administrativos, tales como: previsión, dirección, control, administración, organización y planificación.

Esto se debe a que la organización no cuenta con un Modelo de Gestión de servicio al cliente. Mientras el hotel no lo implemente, no logrará cumplir con las metas propuestas y persistirán los problemas existentes y por lo tanto existirán clientes insatisfechos y empleados sin los beneficios sociales y económicos esperados.

En este trabajo de investigación se indagará el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos del Hotel Chimborazo internacional de la ciudad de Riobamba, por medio del cual se determinará cuál es el trabajo que está realizando el establecimiento hotelero en cuanto a procesos, habilidades y competencia en la prestación del servicio y se propondrá la elaboración de un modelo de gestión de servicio al cliente para contar con un proceso claro en forma sistemática y racional para la toma de decisiones dentro de la misma.

#### **1.4.- PROGNOSIS**

Si el Hotel Chimborazo Internacional adhiere a su Administración el manejo de los procesos a través de un modelo de gestión de servicio al cliente, podrá ver cambios a futuro muy relevantes. El modelo de gestión en el hotel es la clave del éxito ya que permitirá adecuar la cadena de mando para obtener una mayor amplitud de control y una forma de conciliar los objetivos individuales con los de la organización.

En el área administrativa y operativa se logrará tomar decisiones con racionalidad y tomará conciencia del proceso que se mantiene vigente, de sus limitaciones, de cómo impide alcanzar los objetivos y superar aquellos que no le permiten alcanzar su misión.

Este diseño facilita la incorporación de los valores organizacionales brindando una perspectiva sistémica a todos los procesos relacionados con las personas de la empresa. Cabe destacar que este modelo contempla la cultura organizacional actual o deseada y es un vehículo imprescindible para alcanzar el cambio.

#### **1.5.- DELIMITACIÓN**

Una de las principales limitaciones para realizar este estudio es la escasa documentación o información sobre algún estudio realizado con anterioridad el cual permita obtener datos estadísticos sobre el servicio al cliente en el hotel Chimborazo Internacional y el nivel de satisfacción de los mismos, la dificultad de tiempo disponible por parte de los clientes internos y externos que permita reunir la información necesaria para el estudio.

## **1.6.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera influirá un modelo de Gestión en el Hotel Chimborazo Internacional de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo para el mejoramiento del servicio al cliente?

## **1.7.- OBJETIVOS.**

### **1.7.1.- General.-**

Diseñar un modelo de gestión de servicio al cliente para el Hotel Chimborazo Internacional de la Ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

### **1.7.2.- Específicos:**

- Diagnosticar la situación actual del servicio al cliente en el hotel Chimborazo Internacional.
- Determinar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos en el Hotel Chimborazo Internacional.
- Definir los requerimientos mínimos para establecimientos hoteleros de primera categoría.
- Presentar en forma secuencial y ordenada cada una de las etapas que componen el modelo, de manera que se facilite su comprensión y aplicación.

## **1.8.- JUSTIFICACIÓN**

El hotel Chimborazo Internacional requiere de la elaboración de un modelo de gestión de servicio al cliente que le oriente al proceso de buen servicio y de esta manera resolver los problemas que se presentan por el escaso conocimiento de sus empleados los cuales son empíricos y carecen de nociones actualizadas referentes al servicio al cliente sumándose a ello las multifunciones que deben cumplir.

El presente trabajo de investigación pretende contribuir a la calidad que debe brindarse tanto a clientes internos como a clientes externos, desarrollando los conocimientos, destrezas y habilidades en sus cargos, lo cual generaría productividad y competitividad dentro de la organización.

La elaboración del modelo de gestión de servicio al cliente se justifica en base a factores como la existencia de un personal no calificado con funciones múltiples, una ausencia de planificación sistematizada en servicio al cliente y la carencia de estándares de servicio. Se hace necesaria su elaboración ya que se contará con una herramienta importante para orientar a la empresa al mejoramiento de los procesos, las habilidades y la competencia en la prestación del servicio.

La realización de este trabajo de investigación beneficiará a los empleados de la empresa ya que permitirá que brinden un servicio con calidad y profundicen sus conocimientos, habilidades y destrezas; a la empresa ya que el cliente hablará bien de su servicio y calidad, los turistas quienes quedarán satisfechos con el servicio. Además beneficiará a la UNACH quien forma profesionales capacitados para desarrollar investigaciones con eficiencia y eficacia para la acreditación, así como para los estudiantes de la escuela de Gestión Turística y Hotelera quienes contarán con una investigación para posteriores trabajos.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL**

#### **2.1.-ANTECEDENTES DEL TEMA**

Este trabajo trata de demostrar la optimización del servicio al cliente por medio de un modelo de gestión en el Hotel Chimborazo Internacional basado principalmente en los procesos de alojamiento, alimentación y servicios complementarios que exige el contacto directo con los clientes.

Además, el tema sostiene que es de suma importancia un diagnóstico del proceso de servicio al cliente, es decir, análisis situacional de la empresa con el fin de identificar las fallas y debilidades del servicio al cliente y determinar el nivel de satisfacción de los mismos.

Con todos estos aspectos se sugiere mejorar la calidad del servicio al cliente de manera que llene las expectativas que el turista tiene, para lo cual la Gerencia debe inducir a los empleados en las técnicas más idóneas para satisfacer las necesidades de los clientes, así como también motivar a los empleados de modo que ellos se sientan satisfechos con ellos mismos y puedan mejorar el servicio que prestan a los clientes de la organización.

Para realizar la presente investigación es necesario revisar estudios anteriores relacionados o vinculados con el tema, a fin de buscar algún aporte al mismo. A continuación se menciona el más relevante.

Dentro del sector turístico hotelero de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo se ha encontrado investigaciones anteriores o antecedentes sobre el tema en la Hostería el TORIL, donde se pudo detectar que existe un estudio a cerca de un Modelo de gestión de atención al cliente, con el tema: “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA LA HOSTERÍA EL TORIL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA”, realizado por el Tecnólogo Carlos Michael Valarezo Espinosa de la Escuela de Gestión Turística y Hotelera de la Universidad Nacional de Chimborazo, año 2010. Esto nos servirá para continuar nuestro estudio.

## **2.2.- ENFOQUE TEÓRICO**

### **2.2.1.- ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN**

### **2.2.2.- ADMINISTRACIÓN**

#### **2.2.2.1.- CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN**

“La administración es una ciencia activa indispensable en toda organización, que de hecho es la maneras más efectiva para garantizar su competitividad.

Existen diversos conceptos de administración, coloquialmente se dice que: “administración es hacer algo a través de de otros”, otra acepción es como se conoce como la “ley de oro de la administración” entendida como hacer más con menos.

La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización.

Para entender el proceso de administración basta con analizar en qué consisten cada uno de los elementos de la anterior definición.

- **Objetivos:** la administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- **Eficiencia:** se obtiene cuando se logran los objetivos en tiempo y con la máxima calidad.
- **Competitividad:** es la capacidad de una organización para generar productos y/o servicios con valor agregado en cuanto costo, beneficios, características y calidad, con respecto a los de otras empresas de productos similares.

- **Calidad:** implica la satisfacción de las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.
- **Coordinación de recursos:** es cuando se optimizan los recursos necesarios para lograr la operación de cualquier empresa a través de la administración.
- **Productividad:** implica la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos.

En este sentido, la productividad es la relación que existe entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos.

Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

#### **2.2.2.2.- COMPETITIVIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

“Además, de la calidad del producto o servicio, existen múltiples factores que promueven una mayor competitividad, por ejemplo, el precio, las estrategias de mercado y el servicio.

Un excelente producto o servicio, sin el soporte de una adecuada administración no tendrá permanencia en el mercado. De ahí la importancia de esta disciplina y sus técnicas para garantizar la competitividad y el éxito empresarial. Los productos o servicios deben reunir ciertas características particulares que los diferencien de otros similares, de tal forma que cumplan con las expectativas del cliente, con la finalidad de asegurar su aceptación en el mercado.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> MUNCH, Lourdes. 2010. Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Primera edición. México. Pearson Education. Pág. 23-26.

### 2.2.2.3.- PROCESO ADMINISTRATIVO

“La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente.

En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

### 2.2.2.4.- ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Existen diversos criterios acerca del número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos o funciones de la administración sean los mismos.

- **Previsión:** “La actividad previsiva proporciona en el trabajo la posibilidad de crear una gama de alternativas que, en términos generales, permiten derribar, evadir o eliminar el efecto negativo de las variables que lo afecten, y aprovechar al máximo aquellas que actúan con efecto positivo”<sup>2</sup>.
  
- **Planeación:** es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.

---

<sup>2</sup> STAR MEDIA. Previsión en la actividad administrativa. año 2011.  
<http://html.rincondelvago.com/prevision-en-la-actividad-administrativa.html>

- **Organización:** consiste en el diseño y determinación de las estructuras, proceso, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación de trabajo.
- **Integración:** es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones.
  - **Inducción.** Es informar al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo lo relacionado con la empresa.
- **Dirección:** consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.
- **Control:** es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

#### 2.2.2.5.- PLANEACIÓN

La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito.

A través de la planificación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo.

Mediante la planeación se responde a las preguntas: que queremos? quienes somos? hacia donde nos dirigimos?. De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar.

#### 2.2.2.6.- PROCESO DE PLANEACIÓN

- **Misión:** la misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.

Los siguientes son requisitos que debe reunir una misión:

- **Amplia:** dentro de una línea con expansión pero lo suficientemente específica y bien definida para que se a fácil de entender y lograr.
- **Motivadora:** inspiradora y alcanzable.
- **Permanente:** orientada a inspirar a la empresa durante todo su ciclo de vida.
- **Congruente:** consistente con lo que se hace y se desea.
  
- **Visión:** la visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente. Así mismo la visión fija el rumbo de la institución, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y coordina esfuerzos.
  
- **Objetivos estratégicos:** son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.

Los objetivos deben reunir las siguientes características.

- Establecerse en un tiempo específico.
- Determinarse cuantitativamente.
- Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo.
  
- **Políticas:** se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones, son las guías para orientar la acción.

Para que una política sea operante y cumpla con su finalidad, debe:

- Establecer por escrito y redactarse claramente y con precisión.
- Difundirse en los niveles en donde se vaya a aplicar.
- Actualizarse periódicamente.
- Servir de sustento a la filosofía, misión y visión organizacional, y ser reflexible.

#### **2.2.2.7.- ORGANIZACIÓN**

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y la optimización del trabajo. En otras palabras, lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes.

En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.



### **2.2.2.8.- EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN**

El proceso de organización está constituido por las siguientes etapas:

- **División del trabajo:** la división del trabajo consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

- Describir los procesos es el primer paso para llevar a cabo la organización, es la descripción de los procesos básicos, macro procesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización. Definir las funciones más importantes.
- Clasificar y agrupar funciones de acuerdo con los macro procesos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación.
- Definir el micro proceso, una vez que se han definido los macro procesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa.

### **2.2.2.9.- JERARQUIZACIÓN**

La jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por grado de importancia y mando. Los niveles jerárquicos son el conjunto de áreas agrupadas de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

### **2.2.2.10.- DEPARTAMENTALIZACIÓN**

La departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. Se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

### **2.2.2.11.- DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

Cuando se han definido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, se requiere definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de distintos departamentos o áreas de la organización.

- **Coordinación:** la coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas. Es indispensable que la división de trabajo se sustente en la coordinación, la cual consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad.
- **Organigrama:** un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización, muestra las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad.
- **Manuales:** los manuales son documentos que contienen en forma sistemática, información acerca de la organización.
- **Diagramas de proceso:** los diagramas de proceso son la representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función.

- **Cuadro de distribución de trabajo:** se analizan las actividades que se realizan en un departamento o en un área con la finalidad de mejorar la distribución de cargas de trabajo.
- **Análisis de puestos:** es una técnica donde se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características y conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña.<sup>3</sup>

#### **2.2.2.12.- DIRECCION**

“La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo.

Si bien es cierto que todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia, es en la dirección donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración. Al dirigir se aplican todas las etapas del proceso administrativo y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección.

#### **2.2.2.13.- EL PROCESO DE DIRECCIÓN**

La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo.

---

<sup>3</sup> MUNCH, Lourdes. 2010. Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Primera edición. México. Pearson Education. Pág. 41...75

- **Toma de decisiones:** la toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las utilidades, el producto y el personal, y externas ya que influye en proveedores, clientes, entorno, economía, etc. Las decisiones poseen un efecto multiplicador que a su vez origina efectos no solo en las áreas de la organización sino en diversos segmentos del entorno tales como clientes, el personal y la sociedad.
  
- **La motivación:** la motivación es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de esta área se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano.
  
- **La comunicación:** la comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Para ejecutar el trabajo se requieren sistemas de comunicación eficaces. Por cualquier información confusa se origina errores, que disminuyen el rendimiento en el trabajo y van en detrimento del logro de los objetivos.
  
- **Liderazgo:** el liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión. Todas las personas que no se distinguen por ser líderes natos y tengan la responsabilidad de dirigir un negocio deberán aprender a desarrollar ciertas cualidades y conocimientos que conforman el perfil del líder.

#### **2.2.2.14.- HERRAMIENTAS DE DIRECCIÓN**

El directivo debe sustentar sus decisiones en un proceso racional y tener el sentido común para elegir el tipo de técnicas más adecuadas de acuerdo con el tipo de

decisión que deba tomar considerando costos, riesgos, información, nivel en el que se origine, repercusiones e importancia. Es importante recordar que en todas las etapas del proceso de toma de decisiones es imprescindible contar con un sistema de información oportuno confiable y actualizado.

Las técnicas o herramientas de las que puede auxiliarse el ejecutivo para tomar decisiones son las mismas que la dirección, estas pueden ser cualitativas cuando se basan en el criterio, la experiencia y las habilidades de quienes las toman, y cuantitativas cuando utilizan métodos matemáticos, estadísticos y de ingeniería económica. Un buen ejecutivo debe sustentar sus decisiones en un proceso racional y tener el sentido común para elegir el tipo de técnicas más adecuadas.

#### **2.2.2.15.- CONTROL**

“La evaluación y control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa. Íntimamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo a través del cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso. Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad, del entorno y de los accionistas para cumplir la misión de la organización.

#### **2.2.2.16.- EL PROCESO DE CONTROL**

- **Establecimiento de estándares e indicadores:** el control implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados.

- **Medición y detección de desviaciones:** consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades medida, definidas de acuerdo con los estándares establecidos, con la finalidad de detectar desviaciones. Para llevar a cabo esta función se utilizan primordialmente los sistemas de información, por tanto, la efectividad de la medición dependerá directamente de la fiabilidad y exactitud de la información, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida que mida realmente el fenómeno que intenta medir con unidades de medida apropiadas, y fluida (que se canalice por los canales de comunicación adecuados).
- **Corrección:** la corrección es la acción y aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades con la relación a los estándares o indicadores. Antes de iniciar la acción correctiva, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa, con la finalidad de que las medidas establecidas resuelvan el problema.
- **Retroalimentación:** la retroinformación proporciona elementos para efectuar mejoras en el sistema administrativo y para prever la posible existencia de fallas y errores. A través de la retroalimentación se informa de los resultados y las medidas correctivas que se aplicaron. De la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.<sup>4</sup>

#### **2.2.2.17.- CONCEPTO DE EMPRESA.**

“Íntimamente relacionado con el concepto de administración está el de empresa, porque es el campo donde se llevan a cabo y se han desarrollado todas las teorías, técnicas, formas, enfoques y escuelas de administración.

---

<sup>4</sup> MUNCH, Lourdes. 2010. Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Primera edición. México. Pearson Education. Pág. 105-128

Existen diversos conceptos acerca de la empresa: el literal, el administrativo, el jurídico, el contable y el económico, entre otros, desde el punto de vista administrativo:

La empresa es la unidad económico-social en la cual a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

#### **2.2.2.18.- IMPORTANCIA**

Múltiples ventajas demuestran la trascendencia de las empresas, entre las más importantes es posible destacar:

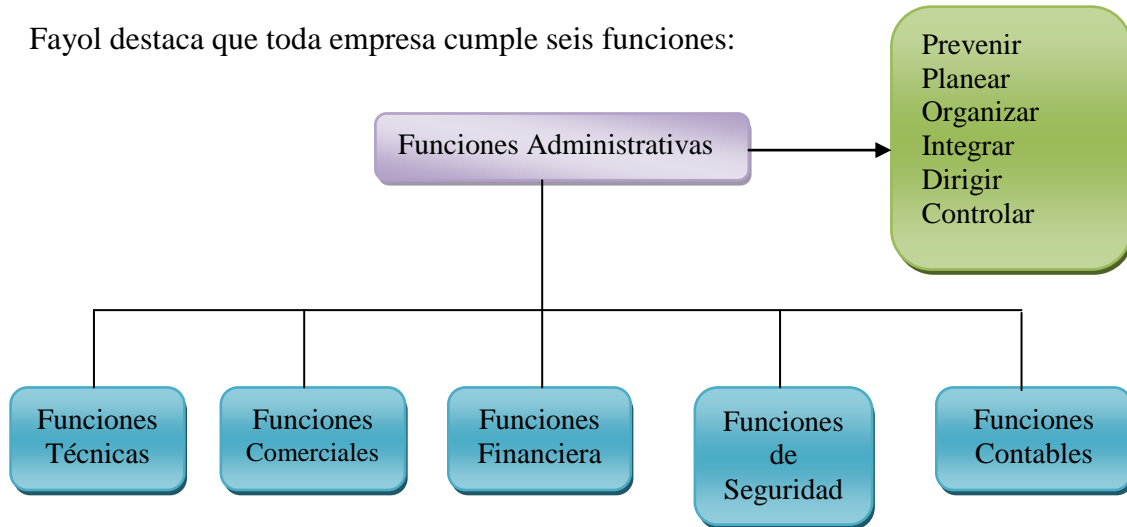
- Crean fuentes de trabajo.
- Satisfacen las necesidades de la comunidad al producir bienes y servicios socialmente necesarios.
- Promueven el desarrollo económico y social al fomentar la inversión.
- Son una fuente de ingresos para el sector público mediante la recaudación de impuestos.
- Propician la investigación y el desarrollo tecnológico.
- Proporcionan rendimientos a los inversionistas.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> MUNCH, Lourdes. 2010. Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Primera edición. México. Pearson Education. Pág. 188

### 2.2.2.19.- LAS SEIS FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA

Fayol destaca que toda empresa cumple seis funciones:



**Fuente:** Las seis funciones básicas de la empresa, según Fayol

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
5. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones en la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

Fayol argumenta que ninguna de las primeras cinco funciones mencionadas tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, constituir su cuerpo



social, coordinar los esfuerzos ni armonizar sus acciones. Estas atribuciones constituyen otra función, designada con el nombre de administración.

#### **2.2.2.20.- RECURSOS HUMANOS**

“En esta área, a la que también se le denomina talento humano, relaciones industriales o capital humano, se establecen mecanismos para seleccionar, capacitar y dirigir al personal, y lograr su óptimo desarrollo, así como para elevar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la organización. Contar con una planta con personal estable y motivado es uno de los requisitos fundamentales para lograr mayor productividad.”<sup>6</sup>

#### **2.2.2.21.- PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**

Las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias.<sup>7</sup>

“El proceso de selección cuenta con una serie de pasos a realizar:

1. Puesto vacante.
2. Requisición.
3. Análisis de puesto.

---

<sup>6</sup> MUNCH, Lourdes. 2010. Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Primera edición. México. Pearson Education. Pág. 213

<sup>7</sup> CHIAVENATO Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. Tercera edición. México. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 106.

4. Inventario de Recursos Humanos.
5. Reclutamiento.
6. Solicitud de empleo.
7. Entrevista.
8. Informe de la entrevista.
9. Pruebas de personalidad
10. Pruebas de trabajo.
11. Examen médico.
12. Contratación.

### **1. Puesto vacante.**

Se inicia con un puesto vacante, el cual no es ocupado por nadie.

### **2. Requisición.**

Una vez que se cuenta con un puesto vacante es necesario dar a conocer la existencia de este, la cual se da por medio de la requisición que es realizada por el jefe inmediato que solicita el puesto y, posteriormente, es enviado al encargado de realizar el proceso de selección.

### **3. Análisis de puesto.**

El análisis de puesto constituye uno de los tres elementos esenciales para lograr el objetivo del proceso de selección. Ésta es una herramienta necesaria que se debe de tomar en cuenta puesto que con él se obtiene el perfil, habilidades y demás que requiere el puesto para ser desempeñado de manera efectiva.

#### **4. Inventario de Recursos Humanos.**

El hotel puede realizar un inventario de Recursos Humanos el cual constituye un lugar donde se va archivando los expedientes de los empleados cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos, etc.

Al momento de presentarse un puesto vacante suele acudir a este medio con el fin de verificar si en la empresa existe la persona adecuada dentro de la organización para ocupar el puesto.

#### **5. Reclutamiento.**

Otro de los medios que la empresa puede emplear para la selección del personal es el reclutamiento. Muchos autores consideran éste como un procedimiento ajeno al proceso de selección, sin embargo, nosotros lo consideramos como parte importante del proceso de selección. Se usa el reclutamiento interno o externo.

##### **a. Reclutamiento interno.**

La empresa puede conseguir a posibles candidatos dentro de la misma.

Las formas en que se presenta éste son: bolsa de trabajo interna, amigos, parientes, entre otros.

##### **b. Reclutamiento Externo.**

Si en el reclutamiento interno no se encontró a la persona indicada. Se debe pasar a éste para buscar candidatos ajenos a la organización.

Un medio utilizado es el periódico, sin embargo es en última instancia cuando se recurre a él, a causa de que resulta ser muy costoso y sólo cuando se trata de reclutar a personal de nivel intermedio y administrativo.

## **6. Solicitud de empleo.**

La solicitud de empleo permite que el aspirante tenga una mayor cercanía con la empresa, pero sucede lo mismo con la empresa. Este es un formato que en ocasiones es establecido por la empresa, pero básicamente contiene los datos generales del aspirante, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros más.

La solicitud permite que la empresa se forme una impresión muy general del aspirante, consideramos que es muy importante para establecer contacto entre él y la organización.

## **7. Entrevista.**

Una vez que se cuenta con un número determinado de solicitudes, se escoge aquellos que estén lo más cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto. Posteriormente se pasa a la entrevista.

La entrevista es un recurso del que se basa la empresa para conocer más datos relevantes sobre el candidato sobre una serie de preguntas que se le hacen a la persona que solicita el puesto.

## **8. Informe de la entrevista.**

Ya realizadas las entrevistas correspondientes es necesario proceder a un informe de ello con el objetivo de no emitir información dada por el candidato.

También es necesario que en ese mismo reporte se dé una autoevaluación del entrevistador, puesto que la actitud que presentó éste será factor que marque el transcurso de la entrevista.

### **9. Pruebas de personalidad.**

Existen diferentes tipos de prueba de personalidad que se pueden aplicar a los solicitantes, pero en definitiva todas ellas se utilizan para medir las actitudes y capacidades con las que cuenta. Son en forma de test, donde se presenta una pregunta con diversas opciones entre las cuales sólo una puede ser elegida.

### **10. Pruebas de trabajo.**

Otra de las pruebas empleados por la empresa son las pruebas de trabajo, las cuales consisten en proporcionarle al aspirante las herramientas o técnicas que sean necesarias para desarrollar las actividades del puesto. Es necesario corroborar los datos que proporcionó el prospecto, pero de una manera más práctica.

### **11. Examen médico.**

Este examen es el medio por el cual se conoce el estado de salud del candidato por lo que debe ser aplicado a todos los niveles de la empresa.

### **12. Contratación.**

El penúltimo paso del proceso de selección es la contratación, la cual consiste en notificarle a la persona que se eligió para ocupar el puesto vacante. Se puede decir que es aquí donde se establece una relación más formal con el nuevo empleado.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> PACHECO, Héctor. 2010. Recursos Humanos. Proceso de selección y contratación de personal. Materia de Quinto año. UNCAH.

### **13.- Inducción**

La inducción a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado.

Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones más rápidamente. En general, puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados y efectúen contribuciones positivas a la organización.

La inducción es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y a aceptar las actitudes prevalentes, los valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos.

Los programas de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de Recursos Humanos y estos pueden ser:

**FORMALES:** Son los de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados y los de interés específico dirigido en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

**INFORMALES:** Puede ser un grupo de iniciación o una persona del propio departamento asignado para esta labor. Es él quien efectúa las presentaciones de las

personas directamente relacionadas con el puesto y presentación de los compañeros de trabajo. Al participar un supervisor de área y un representante del departamento de Recursos Humanos se alcanza una eficacia en el programa de inducción.<sup>9</sup>

#### **2.2.2.22.- CONCEPTO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.**

- **Cultura organizacional**

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por ende es un término que debe tenerse en consideración.

La cultura de una organización no está presente desde el inicio de la misma, pues ella se va formando gradualmente: “Una empresa o una organización, no nace siendo una cultura, ella se transforma a lo largo del tiempo en una cultura siendo esta transformación procesal.

Otro aspecto importante a considerarse en la formación de la cultura es la permanencia de su cuerpo de funcionarios, una empresa con rotatividad muy excesiva difícilmente llega a consolidar valores pues la formación de la cultura se da en el contexto de las relaciones interpersonales sean ellas internas o externas a la empresa.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> GESTIOPOLIS. Reclutamiento e Inducción de Recursos Humanos.  
<http://www.gestiopolis.com>

<sup>10</sup> MIRANDA, Robert. 2008. Teoría organizacional. Formación de la Cultura organizacional. Texto de Maestría en Educación. Primera Edición. Lima –Perú. Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Pág. 149.

- **Clima Organizacional:**

El clima organizacional es un elemento muy importante en las organizaciones. La empresa busca constantemente el mejoramiento en sus procesos productivos, en donde el clima organizacional tendrá un papel de suma importancia. El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde desarrollan sus actividades

“Las características que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros.

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.).<sup>11</sup>

### **2.2.3.- GESTIÓN**

#### **2.2.3.1.- CONCEPTO DE GESTIÓN**

“Del latín gestio, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en

---

<sup>11</sup> MINISTERIO de salud. 2009. Metodología para el estudio del clima organizacional. Documento técnico. Ministerio de salud. Comité técnico de clima organizacional. Segunda edición. Lima-Perú. J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L. Pág. 17



gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. El termino gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio. Existen distintos tipos de gestión. La gestión social, por ejemplo, consiste en la construcción de diversos espacios para la interacción social.

La gestión de proyectos, por su parte, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Otro tipo de gestión es la gestión del conocimiento (proveniente del inglés knowledge management). Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Por último, cabe destacar que la gestión ambiental es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan al ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida”.<sup>12</sup>

### **2.2.3.2.- DEFINICIÓN DE MODELO**

Con origen en el término italiano modelo, el concepto de modelo tiene diversos usos y significados. Por ejemplo, menciona el diccionario de la Real Academia Española (RAE), un modelo es un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.

---

<sup>12</sup> DEFINICION. DE. Definición de Gestión.  
<http://definicion.de/gestion/>. En línea agosto 2011

En las acciones morales y en la obras de ingenio, un modelo es un ejemplar que se debe seguir e imitar por su perfección.

Entre los distintos tipos de modelo, puede destacarse al modelo científico, que es el resultado del proceso de generar una representación abstracta, conceptual, gráfica o visual para analizar, describir, explicar, simular y predecir fenómenos o procesos.

Un modelo matemático es un tipo de modelo científico, que utiliza algún tipo de formulismo matemático para expresar relaciones, proposiciones sustantivas de hechos, variables, parámetros, entidades y relaciones entre variables y/o entidades u operaciones.

En la economía política, un modelo económico abarca al conjunto de procesos sociales y de producción dictaminados por el Estado con el objetivo de regular la actividad de la economía”.<sup>13</sup>

### **2.2.3.3.- MODELO DE GESTIÓN**

“El termino modelo proviene del concepto italiano “Modello”, esta palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. En las ciencias sociales, el modelo se considera al arquetipo que es apropiado para la imitación o reproducción por sus características eficaces.

También se le puede considerar como un esquema teórico de un sistema o una realidad compleja.

---

<sup>13</sup> DEFINICION. DE. Definición de Modelo.  
<http://definicion.de/modelo/>. En línea agosto 2011

El concepto de gestión, viene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Es decir, se trata de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o un proceso cualquiera. Esto implica acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Se llama modelo de gestión a la forma sistemática y racional que toda organización posee para la toma de decisiones dentro de la misma.

Esto quiere decir que muchas empresas tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones y con el cual pretenden lograr sus objetivos”.<sup>14</sup>

Es así que llegamos a la conclusión que en el modelo de gestión:

- Se trata de la unidad mínima (irreductible) que contiene los elementos de la identidad de la organización.
- Expresa un estilo de gerencia.
- Expresa jerarquías.
- Incluye razón e intuición, lo formal y lo informal.

#### **2.2.3.4.- CUATRO FUNCIONES PRINCIPALES DE LA GESTIÓN**

Debemos decir que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño

---

<sup>14</sup> DEFINICION. DE. Definición de modelo de gestión.  
<http://definicion.de/modelo-de-gestion/>

de la empresa; la primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

#### **2.2.3.5.- ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN, DOS HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS**

Cuando hablamos de administración y gestión de empresas nos referimos a la ciencia que estudia la organización que requiere una entidad empresarial para poder cumplir todos sus objetivos planteados desde el comienzo de la formación de la misma.

La administración y gestión son dos herramientas de organización que van juntas de la mano, y resultan ser un elemento fundamental en toda empresa sin importar la magnitud de la misma.

Estos planes de organización que se suelen llevar a cabo mediante la administración y gestión de una empresa utilizan todos los recursos que forman parte de dicha entidad.

De esta manera, los mismos se relacionen entre así para poder colaborar con el alcance de las metas.

Es importante tener en cuenta que la mayoría de las entidades empresariales, especialmente cuando se trata de grandes empresas, poseen subdivisiones denominadas “departamentos”, y cada una de ellas se dedica a desarrollar un recurso asignado mediante la administración y gestión.

En este sentido debemos decir que así como todos estos departamentos están conformados por diferentes grupos humanos, también se encuentran dirigidos por profesionales capacitados en cada área, es por ello que generalmente son las grandes empresas quienes se dedican mucho más al desarrollo de la administración y gestión de cada departamento, debido a que como es de suponerse, los mismos requieren ser una financiación considerable”.<sup>15</sup>

La implementación de un sistema de gestión eficaz puede ayudar a:

- Gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros
- Mejorar la efectividad operativa
- Reducir costos

---

<sup>15</sup> GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN. Concepto de gestión empresarial.  
<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>

- Aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas
- Proteger la marca y la reputación
- Lograr mejoras continuas
- Potenciar la innovación
- Eliminar las barreras al comercio
- Aportar claridad al mercado

El uso de un sistema de gestión probado le permite renovar constantemente su objetivo, sus estrategias, sus operaciones y niveles de servicio”.<sup>16</sup>

## **2.2.4.- SERVICIO AL CLIENTE**

### **2.2.4.1.- LA DEFINICIÓN DE SERVICIO Y PRODUCTO**

Son muy diversas las definiciones que existen sobre el servicio, algunas de ellas son:

- El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia de la imagen y la reputación del mismo (Jaques Horovitz)
- Servicio es en primer lugar un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones (L.Berry, R. Bennnet y W. Brown).

---

<sup>16</sup>BSI “THE BRITISH STANDARDS INSTITUTION”. ¿Que son los sistemas de gestión? 2012.  
<http://www.bsigroup.com.mx/es-mx/Auditoria-y-Certificacion/Sistemas-de-Gestion/De-un-vistazo/Que-son-los-sistemas-de-gestion>

- Los servicios hacen referencia algunas veces a bienes intangibles y una de sus principales características es que en general coincide el momento de su producción con el momento de consumo (Pearce, 1981).
  
- Los servicios afectan a la producción y al consumo de bienes, son intangibles y se caracterizan porque pueden consumirse al mismo tiempo que se producen. Las actividades de servicios suelen ser frecuentemente intensivas en la utilización de la fuerza de trabajo (Bannock, Baxter y Ress)

Un producto en cambio es un objeto tangible que una empresa desarrolla”.<sup>17</sup>

#### **2.2.4.2.- CONCEPTO DE SERVICIOS.**

- **Intangible:** no se puede tocar, sentir, escuchar y oler antes de la compra.
  
- **Inseparable:** se fabrica y se consume al mismo tiempo.
  
- **Variable:** depende de quién, cuándo, cómo y dónde se ofrece.
  
- **Perecedero:** No se puede almacenar”.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> AGUILAR-MORALES, J.E. y VARGAS-MENDOZA, J.E. 2010. Servicio al cliente. Network de Psicología Organizacional. México. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Pág. 3.

<sup>18</sup> HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL. Atención al cliente:  
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>. En línea julio 2011.

#### 2.2.4.3.- CONCEPTO DE CLIENTE

“De la misma manera existe una diversidad de definiciones sobre lo que es un cliente alguna son mas técnicas que otras, sin embargo en general se piensa que el cliente es la persona que solicita el servicio.

Existen dos tipos de clientes los externos que son los consumidores finales y los internos que son los trabajadores de una organización. La satisfacción de ambos es fundamental para la empresa.”<sup>19</sup>

#### 2.2.4.4.- SERVICIO AL CLIENTE

“Al contrario que los productos, los servicios son poco o nada materiales. El cliente en general no puede expresar su grado de satisfacción hasta que los consume, las dimensiones de calidad en atención al cliente en este caso se componen de:

- **La prestación buscada por el cliente:** cuando un cliente reserva la habitación de un hotel, elige previamente si busca turismo rural, tranquilidad, trato familiar, lejos de la ciudad, etc., o un hotel de negocios, bien comunicado, con salas de reuniones, TV por satélite, videoconferencias, etc.
  
- **La experiencia:** aquello que experimenta el cliente puede determinar su grado de satisfacción, que será positiva o negativa según:
  - Posibilidad de opción
  - La disponibilidad
  - El ambiente

---

<sup>19</sup> AGUILAR-MORALES, J.E. y VARGAS-MENDOZA, J.E. 2010. Servicio al cliente. Network de Psicología Organizacional. México. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Pág. 3



- La actitud del personal del servicio (amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa, etc.) en la venta y durante su consumo.
- El riesgo percibido, unido a la imagen y prestigio de la empresa.
- El entorno y los otros clientes.
- La rapidez y precisión en responder a sus preguntas.
- La reacción ante sus reclamaciones.
- Personalización del servicio.”<sup>20</sup>

#### **2.2.4.5.- CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES QUE OFRECEN UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE**

Existen dos tipos de compañías las centras en el cliente y las centradas en sí mismas cada una favorece u obstaculiza el buen servicio. En la siguiente tabla se muestran las características de ambas.

**TABLA No 1**  
**CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS**

<b>CENTRADAS EN EL CLIENTE</b>	<b>CENTRADAS EN SÍ MISMAS</b>
El reconocimiento lo obtienen los empleados que logran manejar de manera equilibrada la eficiencia en el trabajo y la satisfacción del cliente.	No reconoce a los empleados que atienden bien a los clientes sino a los que logran objetivos internos de la compañía.
Los directivos concentran su atención en apoyar a los empleados para que hagan bien su trabajo, de tal manera que se	El personal se dedica más a satisfacer a sus directivos que a los clientes.

<sup>20</sup> PAZ Couso Renata. 2010. Atención al cliente. Guía práctica de técnicas y estrategias. Primera edición. Pág. 41-42

puedan concentrar su atención en atender las necesidades del cliente.	
Las promociones se basan en tanto en las habilidades de prestar un buen servicio como en la antigüedad del empleado.	Las promociones se hacen sobre la base de la antigüedad del empleado y del favoritismo, más que de los méritos.
El pensamiento a corto plazo en la excepción.	Siempre se prefieren los arreglos ad hoc y a corto plazo a las soluciones a largo plazo.
El entrenamiento del personal tiene una alta prioridad, y se concentra tanto en las destrezas técnicas como en las habilidades interpersonales.	A los empleados se les entrena si acaso, en las funciones de su trabajo, mas casi nunca en su esencia.
Todo el personal sabe quiénes son sus clientes (externos e internos) y de qué manera los empleados forman parte de la cadena de los clientes.	Los departamentos que no se entienden directamente con los clientes externos y no consideran responsables de satisfacerlos.
Un estilo de gerencia participativa prevalece en toda la compañía y se procura siempre averiguar que piensa el personal en todo lo que se refiere a los clientes, antes de tomar cualquier decisión.	Las decisiones que afectan al cliente las toma la alta gerencia (generalmente a puerta cerrada) y luego, sin consultar para nada al personal que atiende al público le ordena que proceda en consecuencia.

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

#### **2.2.4.6.- ESTRATEGIAS GENERALES PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE**

Lo que mueve al consumidor, lo que hace que se decida por una opción entre muchas similares, es todo aquello que espera encontrar detrás de ese producto y de esa marca, las vivencias que cree que va a obtener en el caso de escoger una alternativa determinada, la experiencia.<sup>21</sup>

De manera general para mejorar el servicio que se presta en cualquier organización se tienen desarrollar tres acciones:

#### **2.2.4.7.- AMPLIAR LA DEFINICIÓN DE SERVICIO**

Lo cual implica considerar que es necesario dar al cliente todas las prestaciones que espera además del servicio básico, cuidando dos aspectos fundamentales: el trato y la información que se le proporciona.

#### **2.2.4.8.- RECONSIDERAR QUIENES SON LOS CLIENTES**

Que implica desarrollar una actitud en el que se considere que el cliente

- Es la persona más importante en cualquier negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- No nos interrumpe, es nuestro objetivo de trabajo.
- Nos hace un favor cuando llega y no nosotros se lo hacemos al atenderlo.
- No es ningún extraño.

---

<sup>21</sup> PEREZ, Antonio. 2008. La experiencia turística. SAVIA. LIVINGSTONE. [Internet]. Volumen 6. 2 Paginas. 11 de mayo del 2012.  
[http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista\\_savia/06\\_SAVIA62\\_LIVING.pdf](http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista_savia/06_SAVIA62_LIVING.pdf)

#### **2.2.4.9.- DESARROLLAR UNA ACTITUD AMISTOSA HACIA EL CLIENTE**

Una vez que se ha reconsiderado la definición de servicio y cliente se puede desarrollar una actitud amistosa hacia los clientes la cual consiste principalmente en:

- Servir por el placer de servir.
- No sustituir la conveniencia por el servicio.
- Considerar cada reclamación como una solicitud servicio.
- Administrar los momentos de la verdad (cuando se atiende el cliente).
- Atender a sus clientes e invitar a su jefe a que lo atienda a usted.
- Considere que los jefes no son responsables del trabajo que hace la gente, sino de la gente que hace el trabajo.
- Considere que el placer de los negocios y del trabajo proviene de servir a la gente y no de venderles algo.
- Reconozca el buen servicio y permita ser servido.

#### **2.2.4.10.- ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE**

Para que una organización mejore el servicio que brinda una empresa debe realizar básicamente las siguientes acciones:

- Realizar encuestas de opinión
- Diseñar un plan de acción para mejorar el servicio.
- Elaborar un programa de entrenamiento para su personal
- Establecer grupos de mejora continua
- Establecer normas de servicio
- Diseñar un programa integral de recompensas y reconocimientos

#### **2.2.4.11.- EL MANEJO DE PERSONAL ORIENTADO HACIA EL SERVICIO**

En una organización sería conveniente que los directivos de la empresa desarrollaran las siguientes habilidades:

- Dar una imagen agradable al iniciar el día y cada vez que encuentran a sus colaboradores.
- Manejar los problemas de manera ecuánime y en el momento oportuno
- Manejar a los clientes (incluyendo aquí a sus colaboradores) como desearía que lo hicieran sus empleados
- Respaldar las decisiones de su personal
- Estar dispuesto a aceptar que no se sabe la respuesta
- Escuchar atentamente
- Charlar con su personal
- Hablar apropiadamente por teléfono
- Agradecer constantemente a su personal
- Ser congruente en lo que dice y piensa

#### **2.2.4.12.- HÁBITOS A DESARROLLAR PARA OTORGAR UN MEJOR SERVICIO**

Es conveniente también que para evitarse conflictos y obtener buenos resultados usted desarrolle los siguientes hábitos.

- Sea puntual
- Cumpla lo prometido
- Prometa menos y de más
- Haga un esfuerzo extra
- Ofrezca alternativas
- Exprese empatía

- Trate al cliente como si fuera lo más importante de su trabajo
- Trate a sus compañeros como si fueran clientes
- De al cliente su nombre y número telefónico
- Sonría y module su voz por teléfono”.<sup>22</sup>

#### 2.2.4.13.- EL TRATO CON EL CLIENTE

- **El cliente discutidor:** Son agresivos por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo o discutan cada cosa que digamos. No hay que caer en la trampa. Algunos consejos que sirven de ayuda para tratar este tipo de clientes:
  - Solicitarle su opinión.
  - Hablar suavemente pero firme.
  - Concentrar la conversación en los puntos en que se está de acuerdo.
  - Contar hasta diez o más.
  
- **El cliente enojado:** Cuando se trata este tipo de clientes no hay que negar su enojo y decirle, "No hay motivo para enojarse". Esto lo enojará más. Algunas formas de manejar la situación son:
  - Ver más allá del enojo
  - No ponerse a la defensiva
  - No involucrarse en las emociones
  - No provocar situaciones más irritantes
  - Calmar el enojo

---

<sup>22</sup> AGUILAR-MORALES, J.E. y VARGAS-MENDOZA, J.E. 2010. Servicio al cliente. Network de Psicología Organizacional. México. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Pág. 4-24.

- No hay que prometer lo que no se puede cumplir
  - Analizar a fondo el problema
  - Hay que ser solidario
  - Negociar una solución
- **El cliente conversador:** Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo. Además de entrar a comprar algo, nos cuentan la historia de su vida. No hay que tratar de sacárselo de encima de un plumazo, se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia, ya que el motivo real de su comportamiento es que se encuentran solas.
  - **El cliente ofensivo:** El primer pensamiento que se nos cruza al tratar con individuos ofensivos es volverse "irónico" o "ponerlos en vereda". Lo mejor es ser amables, excepcionalmente amables. Esto los descoloca y hacer bajar el nivel de confrontación.
  - **El cliente infeliz:** Entran en un negocio y hacen esta afirmación: "Estoy seguro que no tienen lo que busco". Estas personas no necesariamente tienen un problema con nosotros o con la empresa, su conflicto es con la vida en general. No hay que intentar cambiarlos, se debe procurar de mejorar la situación, mostrarse amable y comprensivo, tratando de colaborar y satisfacer lo que están buscando.
  - **El que siempre se queja:** No hay nada que le guste. El servicio es malo, los precios son caros, etc. Hay que asumir que es parte de su personalidad. Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas. Dejarlo hablar y una vez que se desahogue encarrilar la solución teniendo en cuenta el tema principal.

- **El cliente exigente:** Es el que interrumpe y pide atención inmediata. Esta reacción nace de individuos que se sienten inseguros y de esta forma creen tener más control. Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder a sus demandas.
  
- **El cliente coqueteador:** Las insinuaciones, comentarios en doble sentido con implicancias sexuales, pueden provenir tanto de hombres como de mujeres. Se debe mantener una actitud calmada, ubicada y de tipo profesional en todo momento. Ayudarles a encontrar lo que buscan y así se van lo más rápido posible.
  
- **El que no habla y el indeciso:** Hay que tener paciencia, ayudarlos, no hacerles preguntas donde su respuesta tiene que ser muy elaborada. Sugerirles alternativas y colaborar en la decisión”.<sup>23</sup>

### 2.2.5.- LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

“Las personas compramos o vendemos porque tenemos necesidades. Para llegar a descubrir las necesidades del cliente y conseguir satisfacerlas, es imprescindible:

- Escuchar al cliente.
- Hablar con el cliente.

Una necesidad es cualquier declaración del cliente que dé a entender o exprese su preocupación o deseos de lograr algo.

---

<sup>23</sup> HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL. Atención al cliente:  
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>. En línea julio 2011.



Los recursos fundamentales para vender consisten en:

- Identificar dichas necesidades.
- Desarrollarlas de manera que sean comprensibles.<sup>24</sup>

#### **2.2.5.1.- PARA INICIAR UNA CONVERSACIÓN**

- Use su nombre al saludar
- Use el nombre de la otra persona, procure utilizar unas tres veces durante la conversación.
- Salude tocando ligeramente el brazo o el hombro, esto romperá el hielo inmediatamente
- Asegúrese de que su interlocutor este cómodo, aproxímelo a un asiento, si es necesario ayúdelo a sentarse.
- Sonría o haga gestos congruentes con el estado de ánimo de la otra persona.
- Muéstrese de buen humor
- Revele información de usted mismo y pregunte cosas o haga comentarios sobre lo que dice su interlocutor.

#### **2.2.5.2.- PARA MANTENER UNA CONVERSACIÓN**

- Solicite mayor información de la que le están proporcionando
- Hable de persona a persona y no de científico o experto a persona
- Exprese sus puntos de vista

---

<sup>24</sup> PAZ Couso Renata. 2010. Atención al cliente. Guía práctica de técnicas y estrategias. Primera edición. Pág. 29

- Dele algún refuerzo al presentador, asintiendo levemente con la cabeza o bien si la retroalimentación es conveniente diga “ya veo”, “correcto” etc.
- Mantenga una distancia aceptable para su interlocutor
- Revele información de usted mismo y pregunte cosas o haga comentarios sobre lo que dice su interlocutor.

### **2.2.5.3.- PARA FINALIZAR LA CONVERSACIÓN**

- Haga un resumen de lo que se ha dicho
- Desvié su mirada hacia otros lados
- Diga claramente que ya no puede continuar

### **2.2.5.4.- PARA NO OBSTACULIZAR LA COMUNICACIÓN**

- Evite ser dominante
- Evite el uso del sarcasmo
- No utilice su poder para amenazar a alguien
- Evite el enojo
- Trate de no perder la calma o actuar de forma temerosa
- Evite adoptar una posición extremosa de la que no pueda salir
- No pierda la paciencia”.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> AGUILAR-MORALES, J.E. y VARGAS-MENDOZA, J.E. 2010. Servicio al cliente. Network de Psicología Organizacional. México. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Pág. 19,21.

### 2.3.- DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Alojamiento:** Lugar de establecimiento que provee de un espacio para pernoctar, puede ofrecer además servicios complementarios.
- **Atención al cliente:** Es el contacto directo entre la empresa y el cliente, en donde se determinan las necesidades del usuario y poder así ofrecer los diferentes servicios que se prestan, siendo entre ellos: atención, satisfacción y orientación.
- **Cadena de hoteles:** Integración de varios hoteles de organización semejante.
- **Calidad:** Es el nivel de excelencia que la empresa ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.
- **Cliente:** Es el que exige de la empresa u organización los bienes y servicios que esta ofrece, además es el que, por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.
- **Clientes externos:** Personas que compra los productos o servicios de una empresa.
- **Clientes internos:** Personas dentro de una organización que dependen unas de otras respecto a la información y los recursos que necesitan para desempeñar su trabajo.
- **Competencia:** Rivalidad entre las empresas que desean obtener mayor ganancia en un mismo mercado.
- **Comunicación:** transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor comprenda.
- **Control:** función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecúen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.

- **Clima organizacional:** constituye el medio interno o la atmosfera psicológica característica de cada organización.
- **Cultura organizacional:** patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.
- **Consumo:** Utilización por parte del sujeto consumidor, de un bien o servicio.
- **Check in:** es el registro de entradas de un cliente en el hotel.
- **Check out:** es el registro de salidas de un cliente en el hotel.
- **Demanda:** Pedido o encargo de mercancías. En términos económicos es: cantidad de un bien o servicio que los sujetos económicos están dispuestos a adquirir para un precio dado.
- **Demanda turística:** Conjunto de bienes y servicios turísticos que el turista está dispuesto a adquirir a los precios internos en el caso del turismo nacional
- **Dirección:** función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.
- **Divisas:** Título de crédito expresado en moneda extranjera y que se paga en el extranjero. Por extensión dicese también divisa a la propia moneda extranjera.
- **División de trabajo:** número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas.
- **Eficacia:** consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.
- **Eficiencia:** logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.
- **Efectividad:** Es la congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos, sin cuestionar si dichos objetivos son o no adecuados. La eficaz autodeterminación de trabajadores y equipos implica que los administradores estén dispuestos a renunciar a parte de su autoridad para tomar decisiones a fin de cederla a aquellos.
- **Empresa de Servicio:** Es toda empresa que se caracteriza por la prestación de sus servicios a la comunidad.

- **Equipo:** grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común y una serie de metas de desempeño, de los que son mutuamente responsables.
- **Estrategia:** Línea maestra para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.
- **Ética:** sistema de principios o valores morales que se relacionan con el juicio moral, el deber y la obligación; disciplina que trata del bien y del mal.
- **Gestión:** son como todas aquellas actividades de diseño, planificación y control destinadas a minimizar todos los costes asociados al mal funcionamiento de los equipos.
- **Gestión administrativa:** Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.
- **Hostelería:** Conjunto de servicios capaces de satisfacer las necesidades de alojamiento y alimentación de los turistas a cambio de un precio previamente convenido.
- **Hoteles:** son los establecimientos que ofreciendo alojamiento ocupan la totalidad de un edificio o parte independizada del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo.
- **Internacional:** Lo internacional se refiere a dos o más naciones, o a todas ellas. Solo en este último caso equivale a universal, mundial.
- **Liderazgo:** influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.
- **Modelo:** es el resultado del proceso de generar una representación de sistemas a fin de analizar esos fenómenos o procesos.
- **Oferta:** es la prestación de servicios, recursos (históricos, naturales, artísticos) y la infraestructura.
- **Organización:** Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento

humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

- **Planeación:** selección de misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.
- **Precio:** Valor en que se estima una cosa. Estimación o crédito.
- **Retroalimentación:** entrada de información a un sistema que transmite mensajes de la operación del sistema para señalar si este opera como se planeo; información relacionada con cualquier tipo de operación planeada, dirigida a la persona responsable de su evaluación.
- **Satisfacción:** Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Cumplimiento del deseo o del gusto.
- **Servicio:** Organización y personal destinados a cuidar intereses y satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada. Es el conjunto de acciones establecidas para incrementar la satisfacción del cliente unido a los beneficios del producto.
- **Servicio turístico:** Organización adecuada y personal especializado destinados a satisfacer necesidades y deseos del turista.

## **2.4.- HIPÓTESIS**

### **a) HIPÓTESIS PROBABLE SOLUCIÓN**

El Modelo de Gestión de Servicio al cliente para el Hotel Chimborazo Internacional de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, orientará al personal del establecimiento hotelero al mejoramiento de los servicios hoteleros.

### **b) HIPÓTESIS RESPUESTA A PREGUNTAS**

¿Podría ser que un Modelo de Gestión de Servicio al cliente para el Hotel Chimborazo Internacional de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, oriente al personal?

## **2.5.- IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

En nuestro estudio utilizaremos dos variables, la variable dependiente y la variable independiente. En una forma clara podemos decir que la primera de estas, se refiere a la causa y la segunda al efecto, es decir, las variables dependientes son una forma de estímulo experimental que está presente o que falta mientras que las variables independientes son causadas por el efecto del estímulo de la variable dependiente.

Cabe recalcar que existen sin número de variables, por eso es necesario definir las y clasificarlas para esclarecer cuál se va a utilizar y evitar problemas en el futuro. De la realización de un modelo de gestión de servicio al cliente y el mejoramiento de los procesos, las habilidades y la competencia para prestar los servicios

Así pues, tomando en cuenta el modelo de gestión de servicio y conociendo su concepto, se decidió utilizar las dimensiones del servicio y la gestión para crear las variables, además, esta tesis se centrara en el modelo de gestión. Las variables dependientes e independientes que se utilizan en este estudio son las siguientes:

### **2.5.1.- Variable dependiente**

Servicio al cliente: es la forma en que la empresa cuida de los clientes, para brindar satisfacción a los mismos. Esta variable pretende analizar la conformidad del cliente con el servicio recibido por parte del Hotel Chimborazo Internacional.

### **2.5.2.- Variable independiente**

Modelo de gestión: es la forma que la empresa manejará sus procesos, habilidades y destrezas en cuanto al servicio. Esta variable pretende analizar la función administrativa y de gestión que ejerce el establecimiento hotelero.



## 2.6.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**TABLA No 2**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Variable independiente  MODELO DE GESTIÓN	Es un <u>esquema</u> o marco de referencia para la <u>administración</u> de una entidad en <u>forma sistemática y racional</u> para la <u>toma de decisiones</u> . Fuente: <b>(<a href="http://definicion.de/modelo-de-gestion/">http://definicion.de/modelo-de-gestion/</a>)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Esquema</li> <li>✓ Administración</li> <li>✓ Forma sistematizada y radical</li> <li>✓ Toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ciclo administrativo y eficacia</li> <li>✓ Eficiencia y eficacia</li> <li>✓ Desarrollo empresarial</li> </ul>	<p><b>Técnicas:</b> Encuestas</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>
Variable dependiente  SERVICIO AL CLIENTE	Es el conjunto de <u>prestaciones</u> interrelacionadas en un <u>proceso</u> que se ofrecen con el fin de que el cliente obtenga un <u>servicio</u> en el momento y lugar adecuado para la <u>satisfacción de sus necesidades</u> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prestaciones</li> <li>✓ Proceso</li> <li>✓ Servicio</li> <li>✓ Satisfacción de las necesidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Oferta de distribución</li> <li>✓ Canales de distribución</li> <li>✓ Fidelidad</li> </ul>	<p><b>Técnicas:</b> Encuestas</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>

Elaborado por: Pamela Pinduisaca Manjarrés

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1.-TIPO DE ESTUDIO**

El presente estudio estará enmarcado dentro de un diseño de campo con modalidad descriptiva, es decir, se basan en información o datos primarios obtenidos directamente de la realidad, es decir, el Hotel. Además, servirá para profundizar el conocimiento objetivo del problema para la posible elaboración del modelo de gestión. Se delimitarán los hechos que conforman el problema, se estructurarán las diferentes variables que componen la investigación, luego de recolectar y analizar las pautas y actividades del servicio brindado a los clientes, se diseñará un modelo de gestión de servicio al cliente para orientar al personal del hotel.

#### **3.2.- POBLACIÓN Y MUESTRA**

El conjunto poblacional del presente estudio está conformado por dos estratos claramente definidos. El primero, conformado por dieciséis (16) clientes internos del Hotel Chimborazo Internacional, los cuales por su naturaleza e importancia pasarán a formar parte de la muestra en su totalidad. Este segmento está formado de la siguiente manera:

- 1 Gerente general
- 1 Administrador

1	Auditor
3	Recepcionistas
1	Cocinero
1	Lavaplatos
2	Meseros
1	Encargado bar
2	Camareras
1	Encargado de las compras
1	Encargado del Mantenimiento
1	Guardia de seguridad
<b>16</b>	<b>TOTAL</b>

El segundo estrato está representado por trescientos cinco (305) clientes externos del Hotel Chimborazo Internacional que se hospedaron en la empresa en el mes de octubre del 2011. Cabe recalcar que se tomó la muestra de este mes por ser el más representativo en afluencia turística del año 2011.

Quedando entonces la población de la siguiente manera:

Segmentación de mercado

**TABLA No 3**  
**DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN**

<b>SEGMENTO</b>	<b>NÚMERO</b>
CLIENTES EXTERNOS	305
<b>TOTAL</b>	<b>305</b>

**Fuente:** Datos y registros Hotel Chimborazo Internacional  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

Para determinar el tamaño de la muestra se calculará a través de la fórmula, aplicándola sólo al segmento de clientes externos, ya que el de empleados pasará a formar parte de la muestra con probabilidad uno.

Para calcular el tamaño de la muestra consideramos la Fórmula del Centro de Investigaciones de la Universidad de Santiago de Chile donde:

**n**= Muestra

**E**= Error admisible

**N**= Población

**p**= Probabilidad de ocurrencia

**q**= Probabilidad de fracaso

**K**= Nivel de confianza.

$$n = \frac{p \cdot q \cdot N}{\frac{(N - 1)E^2}{K^2} + p \cdot q}$$

$$n = \frac{(0.5)(0.5)(305)}{\frac{(305 - 1)(0.05)^2}{2^2} + (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{76.25}{\frac{0.76}{4} + 0.25}$$

$$n = \frac{76.25}{0.19 + 0.25}$$

$$n = \frac{76.25}{0.44}$$

$$n = 173.29$$

$$n = 173$$

El muestreo es probabilístico ya que todos y cada uno de los que conforman la población tienen la posibilidad de ser investigados.

### **3.3.- PROCEDIMIENTOS**

**Los métodos que se utilizarán para la recolección de datos serán:**

- La observación
- La encuesta

**Los instrumentos de investigación serán:**

- Observación directa
- Encuesta de satisfacción al cliente
- Encuestas para determinar la percepción de los empleados

El primer instrumento que se utilizará para recoger los datos será la observación directa con lo cual evaluaremos la situación actual del servicio al cliente en el Hotel Chimborazo Internacional.

El segundo instrumento que se manejará será el cuestionario estructurado el cual aplicaremos a los empleados del hotel para conocer la percepción de los mismos los cuales están vinculados directamente con la realidad del servicio a través de preguntas previamente estipuladas.

Por último se aplicará a los clientes una encuesta de Satisfacción del Cliente, para conocer la percepción que tienen del servicio ofrecido por el Hotel con una escala de estimación para la evaluación de ciertos valores de los empleados y de la empresa.

### **3.4.- PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

Para un mejor análisis e interpretación de los resultados se los realizó en tablas estadísticas que en su mayoría contendrán porcentajes y se acompañara con un gráfico o diagrama de pastel. El grafico pastel, se utilizará para tabular tanto los datos de los clientes internos, y los clientes externos.

### 3.4.1.- PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### TABULACIÓN DE DATOS DE LOS CLIENTES INTERNOS

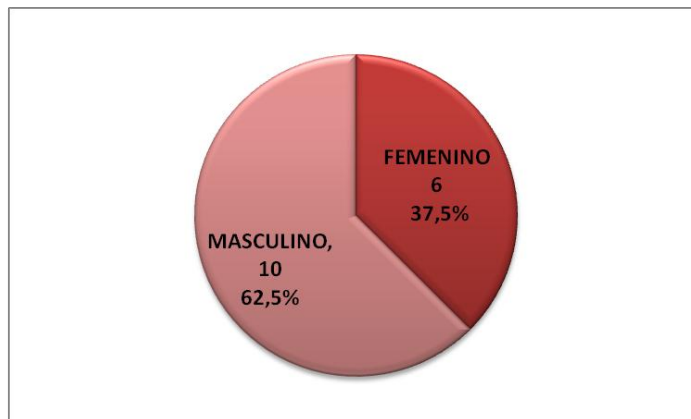
— Sexo

**TABLA No 4**  
**TIPO DE SEXO**

<b>ESTRATOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
FEMENINO	6	37.5%
MASCULINO	10	62.5%
<b>TOTAL</b>	16	100%

**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**GRÁFICO No 1**  
**TIPO DE SEXO**



**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**Análisis:** Podemos observar que el 62,5% del personal que labora en el Hotel Chimborazo Internacional es de sexo masculino y el 37,5% femenino.



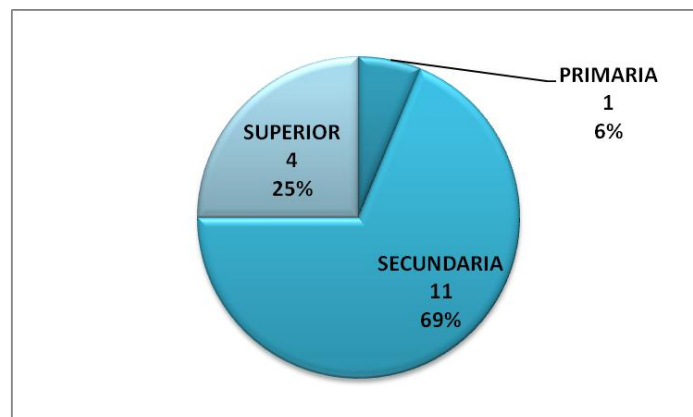
— Nivel de instrucción

**TABLA No 5**  
**NIVEL DE INSTRUCCIÓN**

<b>ESTRATOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
PRIMARIA	1	6%
SECUNDARIA	11	69%
SUPERIOR	4	25%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**GRÁFICO No 2**  
**NIVEL DE INSTRUCCIÓN**



**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**Análisis:** Se observa que 69% del personal del Hotel Chimborazo Internacional tiene estudios secundarios, el 25% estudios superiores y el 6% únicamente la primaria.

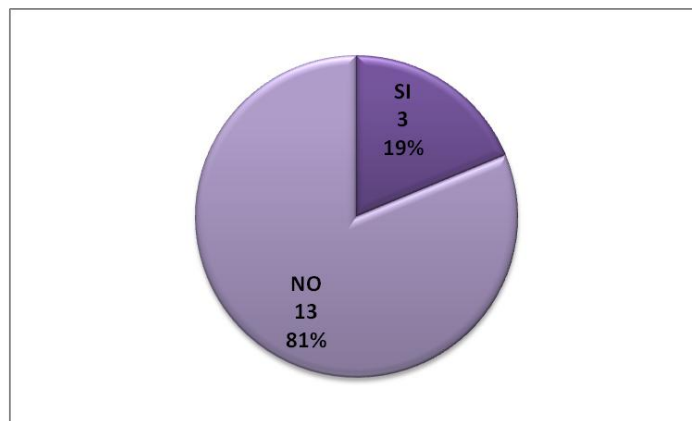
**1.- ¿La administración del hotel tiene definida su planificación?**

**TABLA No 6**  
**PLANIFICACIÓN DEL HOTEL**

<b>ESTRATOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	3	19%
NO	13	81%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**GRÁFICO No 3**  
**PLANIFICACIÓN DEL HOTEL**



**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**Análisis:** Se observa que el 81% del personal que labora en el Hotel Chimborazo Internacional opina que la administración del hotel no tiene una planificación definida y el 19% dice que si la tiene.

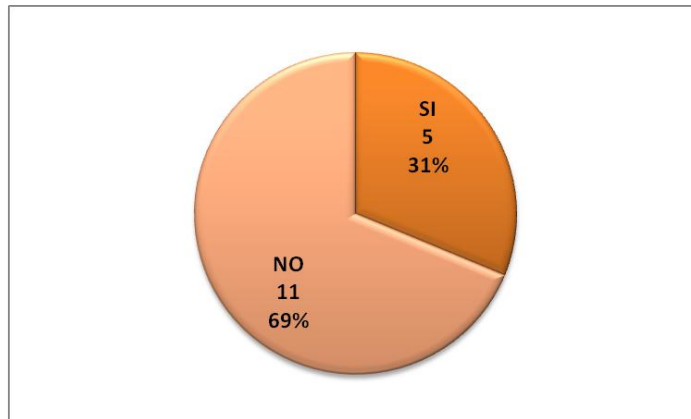
2.- ¿Es adecuada la comunicación e información dentro de la empresa?

**TABLA No 7**  
**COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA**

<b>ESTRATOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	5	31%
NO	11	69%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**GRÁFICO No 4**  
**COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA**



**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**Análisis:** Podemos observar que el 69% de los empleados y trabajadores del hotel opinan que no existe una adecuada comunicación e información dentro de la empresa y el 31% dice que si la hay.

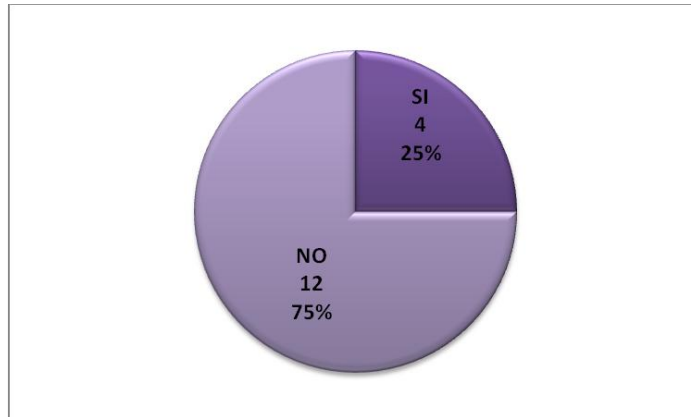
**3.- ¿Se analiza la calidad del servicio que presta el hotel a sus clientes?**

**TABLA No 8**  
**CALIDAD DEL SERVICIO**

<b>ESTRATOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	4	25%
NO	12	75%
<b>TOTAL</b>	16	100%

**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**GRÁFICO No 5**  
**CALIDAD DEL SERVICIO**



**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**Análisis:** Se observa que el 75% del personal que labora en el Hotel Chimborazo Internacional opina que no se analiza la calidad del servicio a los clientes, y el 25% dice que si se lo hace.

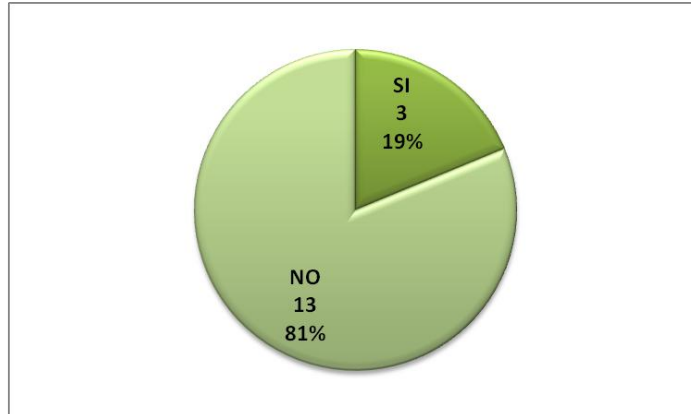
4.- ¿Se presta la debida atención al Recurso Humano?

**TABLA No 9**  
**ATENCIÓN AL RECURSO HUMANO**

<b>ESTRATOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	3	19%
NO	13	81%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**GRÁFICO No 6**  
**ATENCIÓN AL RECURSO HUMANO**



**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**Análisis:** Podemos observar que el 81% del personal que labora en el Hotel dice que no existe la debida atención al recurso humano y el 19% opina que si hay atención.

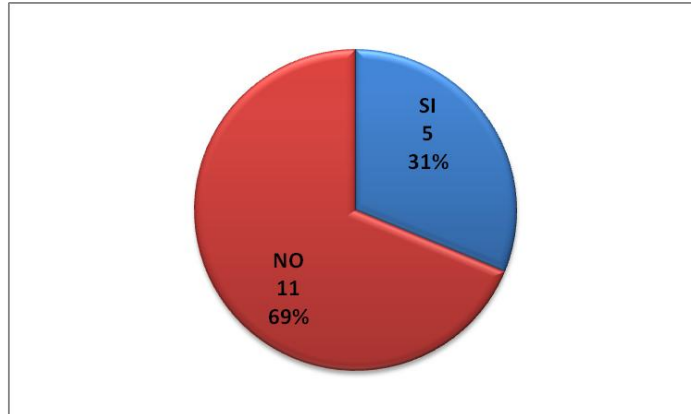
5.- ¿Están claramente definidas las funciones del personal del hotel?

**TABLA No 10**  
**FUNCIONES DEL PERSONAL DEL HOTEL**

<b>ESTRATOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	5	31%
NO	11	69%
<b>TOTAL</b>	16	100%

**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**GRÁFICO No 7**  
**FUNCIONES DEL PERSONAL DEL HOTEL**



**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**Análisis:** El 69% del personal del hotel Chimborazo Internacional manifiesta que no están claras sus funciones y el 31% si tiene clara sus funciones.

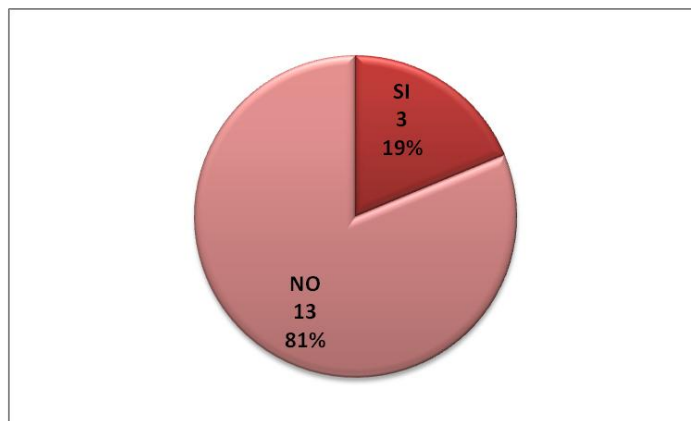
6.- ¿Cree usted que el proceso de selección y contratación del personal en el hotel es adecuado?

**TABLA No 11**  
**PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**

<b>ESTRATOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	3	19%
NO	13	81%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**GRÁFICO No 8**  
**PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**



**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**Análisis:** El 81% de empleados manifiesta que no existe un adecuado proceso para la selección y contratación de personal y el 19% opina que el proceso es adecuado.

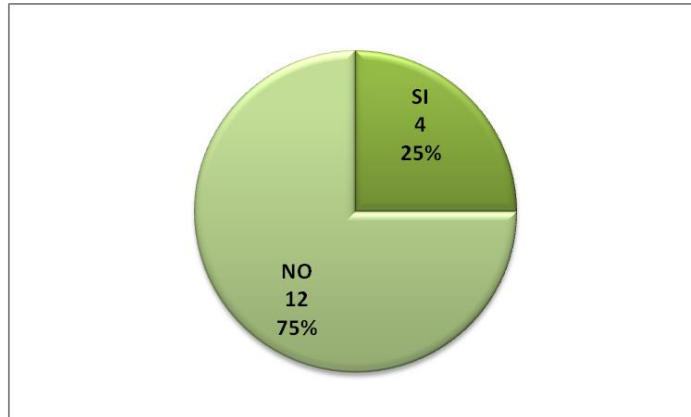
**7.- ¿Existe un buen ambiente laboral dentro del hotel?**

**TABLA No 12**  
**AMBIENTE LABORAL**

<b>ESTRATOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	4	25%
NO	12	75%
<b>TOTAL</b>	16	100%

**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**GRÁFICO No 9**  
**AMBIENTE LABORAL**



**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**Análisis:** Empleados y trabajadores manifiestan en un 75% que no existe un buen ambiente laboral y el 25% si tiene un buen clima laboral.



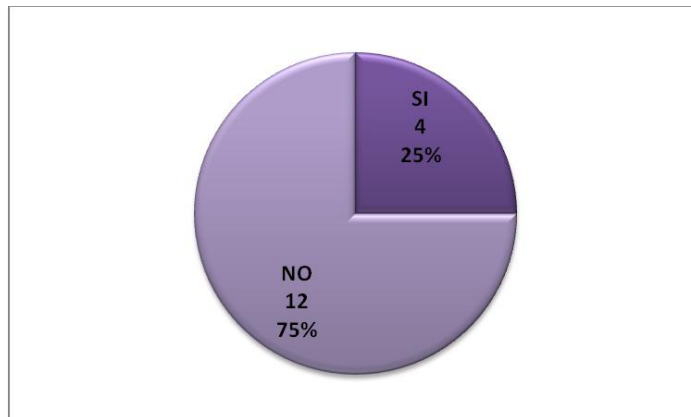
8.- ¿Existen instrucciones claras para la atención al cliente?

**TABLA No 13**  
**INSTRUCCIONES PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

<b>ESTRATOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	4	25%
NO	12	75%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**GRÁFICO No 10**  
**INSTRUCCIONES PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE**



**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**Análisis:** Se observa que el 75% de empleados y trabajadores no tiene instrucciones claras para la atención al cliente y el 25% aduce que si las tiene.

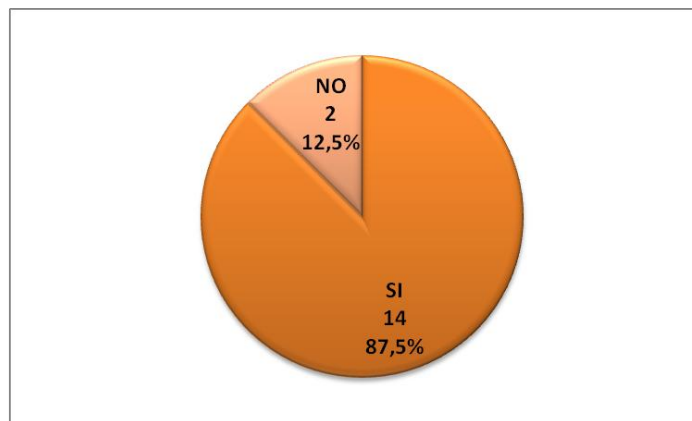
9.- ¿Pienso que la manera de hacer mi trabajo ejerce un efecto en la calidad de servicio que le prestamos a nuestros clientes?

**TABLA No 14**  
**EL TRABAJO EJERCE UN EFECTO DE CALIDAD**

<b>ESTRATOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	14	87,5%
NO	2	12,5%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**GRÁFICO No 11**  
**EL TRABAJO EJERCE UN EFECTO DE CALIDAD**



**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**Análisis:** El 87,5% de empleados piensa que su trabajo ejerce un efecto de calidad en el servicio prestado y el 12,5% piensa que no existe influencia.

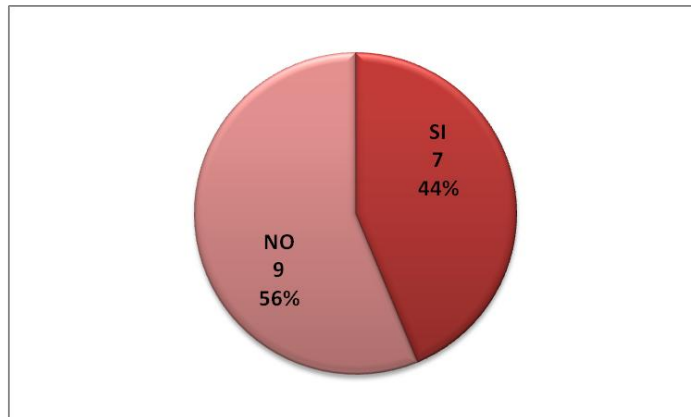
10.- ¿Demuestro trabajo en equipo con mis compañeros a la hora de servir al cliente?

**TABLA No 15**  
**TRABAJO EN EQUIPO**

<b>ESTRATOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	7	44%
NO	9	56%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**GRÁFICO No 12**  
**TRABAJO EN EQUIPO**



**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**Análisis:** Se observa que el 56% de empleados y trabajadores considera que no existe trabajo en equipo a la hora de servir al cliente y el 44% piensa que si hay.

## TABULACIÓN DE DATOS DE LOS CLIENTES EXTERNOS

— ¿Cuál es su procedencia?

**TABLA No 16**  
**PROCEDENCIA**

<b>ESTRATOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
NACIONAL	169	98%
EXTRANJERA	4	2%
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**GRÁFICO No 13**  
**PROCEDENCIA**



**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**Análisis:** El 98% de huéspedes del Hotel Chimborazo Internacional es de procedencia nacional y el 2% es de procedencia internacional.

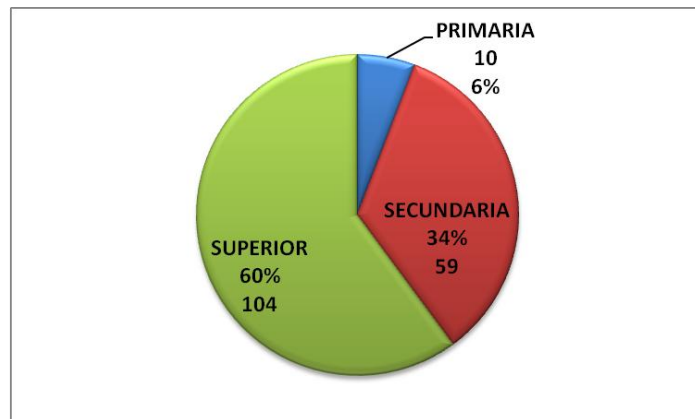
— ¿Cuál es su nivel de instrucción?

**TABLA No 17**  
**NIVEL DE INSTRUCCIÓN**

<b>ESTRATOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
PRIMARIA	10	6%
SECUNDARIA	59	34%
SUPERIOR	104	60%
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**GRÁFICO No 14**  
**NIVEL DE INSTRUCCIÓN**



**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**Análisis:** El 60% de clientes externos del Hotel Chimborazo Internacional tiene estudios superiores, el 34% estudios secundarios y el 6% estudios primarios.

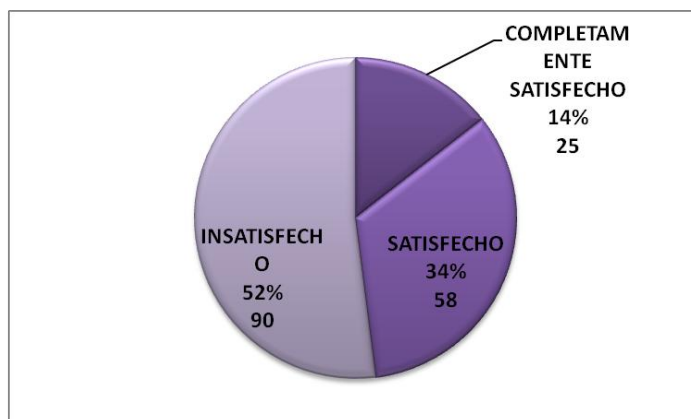
1.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio recibido en el Hotel Chimborazo Internacional?

**TABLA No 18**  
**GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO**

ESTRATOS	MUESTRA	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE SATISFECHO	25	14%
SATISFECHO	58	34%
INSATISFECHO	90	52%
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**GRÁFICO No 15**  
**GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO**



**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**Análisis:** El 52% de los huéspedes se sienten insatisfechos con el servicio, el 34% satisfecho y el 14% completamente satisfecho.

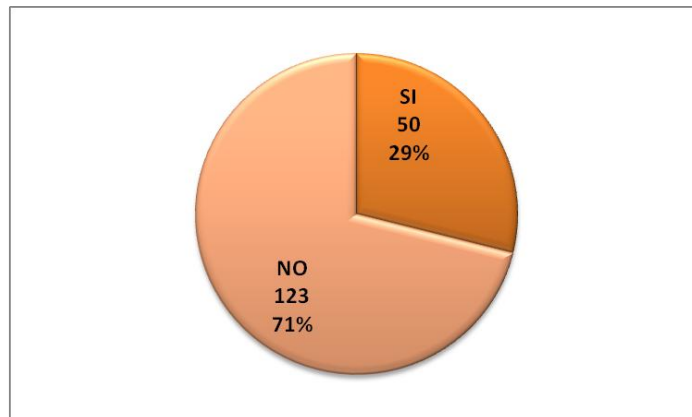
2.- ¿Considera usted que el hotel tiene claramente definida una planificación para ofrecer el servicio a sus clientes?

**TABLA No 19**  
**PLANIFICACIÓN DEL HOTEL**

<b>ESTRATOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	50	29%
NO	123	71%
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**GRÁFICO No 16**  
**PLANIFICACIÓN DEL HOTEL**



**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**Análisis:** El 71% de los huéspedes consideran que la empresa no tiene definida su planificación y el 29% considera que si cuenta con una planificación.

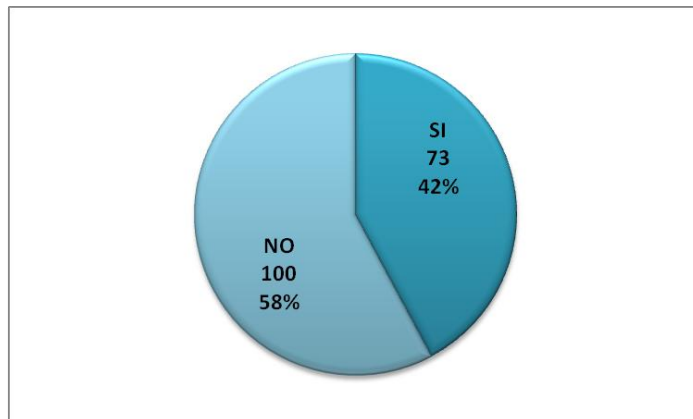
3.- ¿Cree usted que la comunicación en el hotel es clara para el cliente?

**TABLA No 20**  
**COMUNICACIÓN EN EL HOTEL**

<b>ESTRATOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	73	42%
NO	100	58%
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**GRÁFICO No 17**  
**COMUNICACIÓN EN EL HOTEL**



**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**Análisis:** Se observa que el 58% de los clientes externos opinan que la comunicación en el hotel no es clara y el 42% piensa que si lo es.



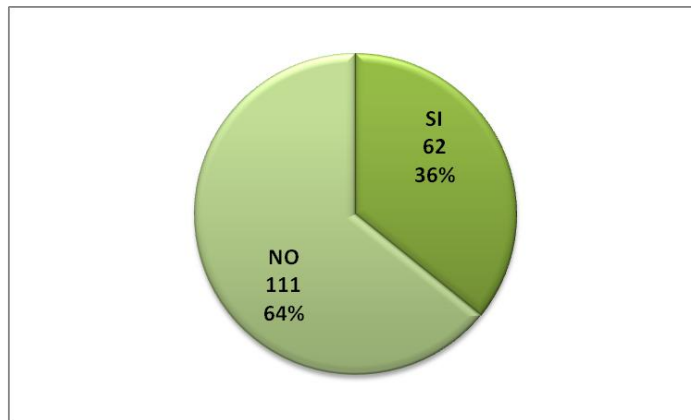
4.- ¿El Servicio prestado por el hotel se adapta a las necesidades del cliente?

**TABLA No 21**  
**EL SERVICIO SE ADAPTA A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE**

<b>ESTRATOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	62	36%
NO	111	64%
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**GRÁFICO No 18**  
**EL SERVICIO SE ADAPTA A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE**



**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**Análisis:** El 64% de los clientes externos consideran que el servicio prestado no se adapta a sus necesidades mientras que el 36% piensa que si.

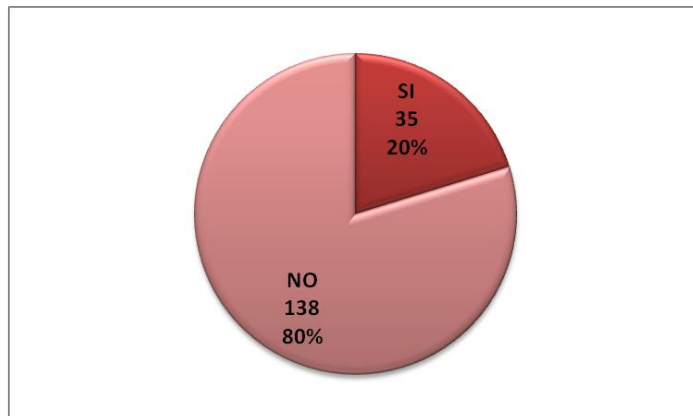
5.- ¿Considera usted que el personal que labora en el hotel está calificado para las tareas que tiene que realizar?

**TABLA No 22**  
**PERSONAL CALIFICADO PARA LAS TAREAS**

<b>ESTRATOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	35	20%
NO	138	80%
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**GRÁFICO No 19**  
**PERSONAL CALIFICADO PARA LAS TAREAS**



**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**Análisis:** El 80% de los huéspedes consideran que los empleados no están calificados para las tareas que tiene que realizar mientras que el 20% considera que si lo está.

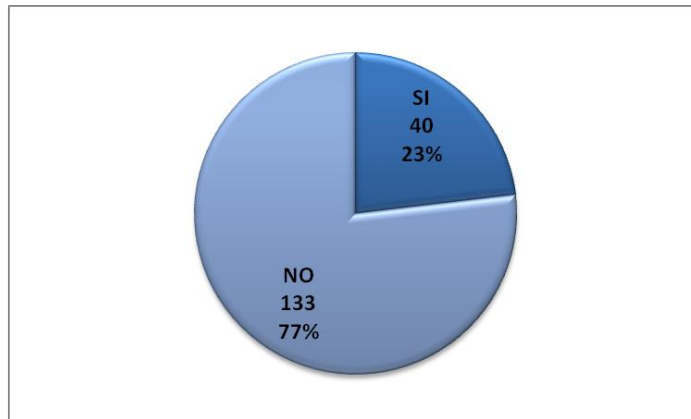
6.- ¿Cree usted que la administración del hotel analiza la calidad de servicio que se presta a los clientes?

**TABLA No 23**  
**CALIDAD DEL SERVICIO**

<b>ESTRATOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	40	23%
NO	133	77%
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**GRÁFICO No 20**  
**CALIDAD DE SERVICIO**



**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**Análisis:** El 77% de los huéspedes consideran que la administración del hotel no analiza la calidad del servicio y el 23% piensa que si lo hace.

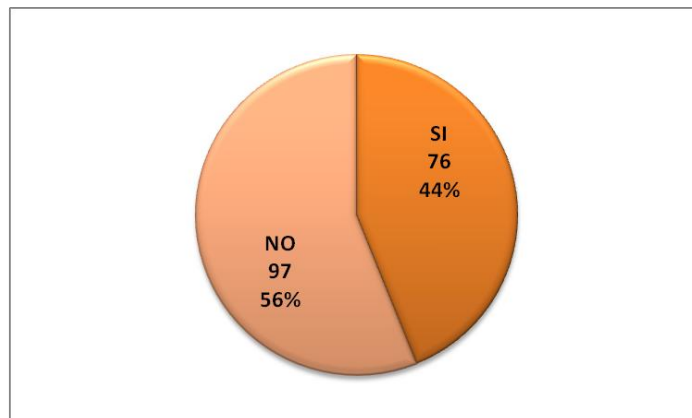
7.- ¿Cree usted que el hotel cuenta con una infraestructura adecuada?

**TABLA No 24**  
**INFRAESTRUCTURA DEL HOTEL**

<b>ESTRATOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	76	44%
NO	97	56%
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**GRÁFICO No 21**  
**INFRAESTRUCTURA DEL HOTEL**



**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**Análisis:** Se observa que el 56% de los clientes externos piensa que el hotel no tiene una adecuada infraestructura y el 44% considera que si la tiene.

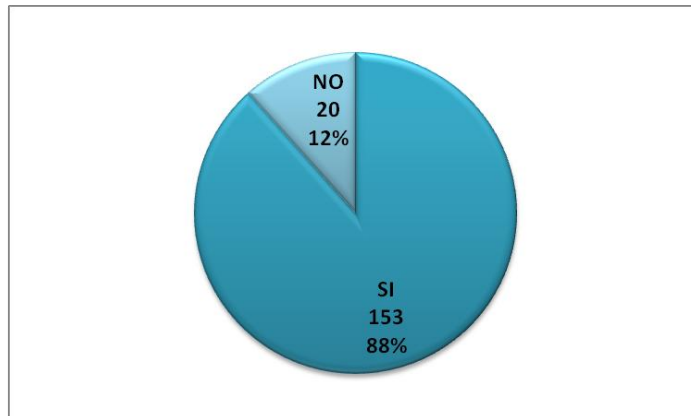
8.- ¿En el servicio recibido, usted pudo notar que el personal realiza múltiples funciones además de las definidas?

**TABLA No 25**  
**MÚLTIPLES FUNCIONES DEL PERSONAL**

<b>ESTRATOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	153	88%
NO	20	12%
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**GRÁFICO No 22**  
**MÚLTIPLES FUNCIONES DEL PERSONAL**



**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**Análisis:** Se observa que el 88% de los clientes externos notó que el personal realiza múltiples funciones y el 12% no lo observó.

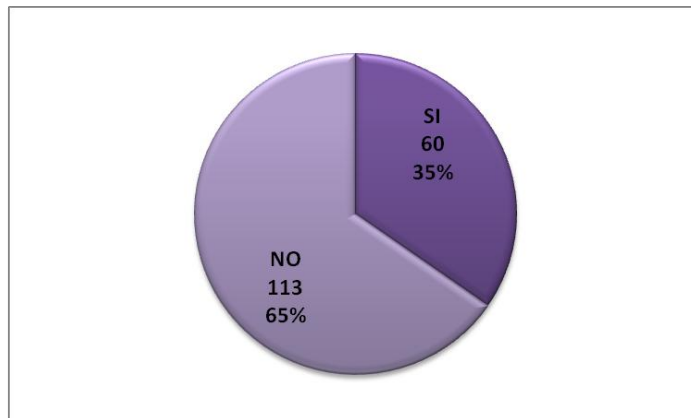
9.- ¿En el servicio prestado se reflejo un buen clima organizacional entre los empleados?

**TABLA No 26**  
**CLIMA ORGANIZACIONAL**

<b>ESTRATOS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	60	35%
NO	113	65%
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**GRÁFICO No 23**  
**CLIMA ORGANIZACIONAL**



**Fuente:** Encuestas Octubre/2011  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**Análisis:** Se observa que el 65% de los huéspedes percibió que no hay un buen clima organizacional entre los empleados y el 35% si notó un buen clima organizacional.

### **3.5.- PROPUESTA**

#### **3.5.1.- TÍTULO DE LA PROPUESTA**

**“MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL HOTEL  
CHIMBORAZO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA,  
PROVINCIA DE CHIMBORAZO”**

#### **3.5.2.- OBJETIVOS DEL MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE**

#### **3.5.3.- OBJETIVO GENERAL**

Diseñar la propuesta del Modelo de Gestión de Servicio al cliente para el Hotel Chimborazo Internacional de la Ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo conforme a las necesidades halladas en la institución.

#### **3.5.4.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Presentar información general de la empresa y sus actividades.
- Definir los requerimientos mínimos para establecimientos de primera categoría.
- Establecer la estructura interna del establecimiento hotelero.
- Determinar las funciones y responsabilidades de cada empleado de acuerdo al organigrama de la empresa.
- Definir el proceso de selección y contratación del personal.
- Especificar las normas y técnicas de servicio al cliente en base a estándares.

### **3.5.5.- JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta con el tema “Modelo de Gestión de servicio al cliente para el hotel Chimborazo Internacional”, es de suma importancia, debido a que pretende superar las deficiencias existentes en el establecimiento hotelero de tal manera que el mismo pueda solucionar las debilidades y así alcanzar sus objetivos que son la razón de ser del hotel.

El Modelo de Gestión se justifica por ser una herramienta administrativa muy importante que contribuye a mejorar la calidad de servicio que se brinda a los clientes así como a ayudar a empleados y trabajadores a desarrollar los conocimientos, destrezas y habilidades en el servicio prestado.

En el mercado tan competitivo como el actual, la empresa debe adoptar este modelo como una herramienta administrativa dentro de la gestión la cual le permita hacer un uso eficiente de los recursos administrativos y humanos para alcanzar éxito empresarial dentro de la competencia.

El establecimiento hotelero no cuenta con misión, visión y objetivos. No posee un organigrama estructural y funcional que le ayude al desarrollo de sus actividades. Es por tal razón que la propuesta tomará estos aspectos como base para su mejora.

Se propone desarrollar este modelo de gestión de servicio al cliente, el cual proporciona soluciones a los problemas existentes en el Hotel ya que aporta al mejoramiento de la calidad de servicio beneficiando a clientes internos y externos, poniendo a disposición la forma y los pasos a seguir para lograr la satisfacción del cliente lo cual les permitirá desarrollar un servicio en base a calidad además de ello, se proporcionará los pasos fundamentales para el proceso de selección y contratación de personal con su respectivo formato y las funciones específicas de cada empleado que labora en la organización en base a las normas legales que rigen a los establecimientos hoteleros.



### **3.5.6.- INFORMACIÓN GENERAL DEL HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL**

El hotel Chimborazo está ubicado en la parte más alta de la ciudad, está considerado como uno de los hoteles de primera clase, por la estructura y servicios que ofrece a los turistas. El Hotel fue construido hace 27 años por el señor Daniel Borja, en la actualidad ofrece servicios de alojamiento, alimentación y recreación.

El hotel es visitado en su mayoría por turistas que llegan a la ciudad con fines de negocios, trabajo u otros.

- **Ubicación:** Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.
- **Dirección:** Argentinos y Nogales s/n. Barrio Los Pinos.
- **Teléfonos:** 2963-474 / 2963-475 / 2942-290. Fax: 2963-473.
- **Email:** [hotelchimborazo@andinanet.net](mailto:hotelchimborazo@andinanet.net)
- **Pagina Web:** [www.hotelchimborazo.net](http://www.hotelchimborazo.net)
- **Administrador:** Dr. Patricio Vallejo Chávez.
- **Gerente Propietario:** Dr. Fausto Vallejo Escobar y Señora

#### **Instalaciones del Hotel Chimborazo Internacional**

- Garaje privado
- Guardianía
- Piscina, sauna, hidromasaje, turco.
- Sala de juegos
- Sala de conferencias

Cuatro salones para eventos sociales:

- Los Helechos
- El Mirador

- Los Candelabros
- El Conquistador
- Piano Bar cafetería “La Tertulia”

## **Habitaciones**

El hotel cuenta con 32 habitaciones (74 plazas) cómodas y elegantes y están distribuidas de la siguiente manera con su respectivo precio:

- **Habitación Simple: \$43.00**

El precio incluye el 22% de impuesto y desayuno.

La habitación es alfombrada, cuenta con baño privado, agua caliente las 24 horas del día, TV cable, mini bar, teléfono y mesa de noche.

- **Habitación Matrimonial: \$50.00**

El precio incluye el 22% de impuesto y desayuno.

La habitación es alfombrada, cuenta con baño privado, agua caliente las 24 horas del día, TV cable, mini bar, teléfono y mesa de noche.

- **Habitación Doble: \$60.00**

El precio incluye el 22% de impuesto y desayuno.

La habitación es alfombrada, cuenta con baño privado, agua caliente las 24 horas del día, TV cable, mini bar y teléfono.

- **Habitación Triple: \$80.00**

El precio incluye el 22% de impuesto y desayuno.

La habitación es alfombrada, cuenta con baño privado, agua caliente las 24 horas del día, TV cable, mini bar y teléfono.

- **Suite: \$110.00**

El precio incluye el 22% de impuesto y desayuno.

La habitación es alfombrada, cuenta con baño privado, agua caliente las 24 horas del día, TV cable, mini bar, teléfono, sala de estar privada con chimenea, mesa de noche, sofá y un amplio espacio para gozar de una perfecta estadía.

**3.5.7.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS PARA ESTABLECIMIENTOS DE PRIMERA CATEGORÍA**

**TABLA No 27**  
**REQUERIMIENTOS MÍNIMOS HOTEL PRIMERA CATEGORÍA**

H-PR	<b>HOTEL PRIMERA</b>
	<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS</b>
	<b>INSTALACIONES GENERALES</b>
1	Estacionamiento propio o contratado, dentro o fuera de las instalaciones del hotel. (10 % del No. Hab.)
2	Generador para suministro de energía eléctrica en servicios básicos: ascensores, salidas de emergencia, pasillos y áreas comunes
3	Agua caliente centralizada 24 horas en ducha y lavabo
4	Conexión a Internet al menos en el 50 % de las habitaciones del hotel. (No aplica en localidades que no exista servicio)
5	Servicio telefónico de discado directo (interno, nacional e internacional) en cada habitación, con atención en español e inglés, 24 h.
6	<p>Por lo menos tres de los siguientes servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Piscina</li> <li>2) Baño Turco (vapor) y/o Sauna (seco)</li> <li>3) Hidromasajes</li> <li>4) Gimnasio</li> <li>5) Área deportivas y/o recreativas</li> <li>6) SPA (Sala de masajes)</li> <li>7) Peluquería y Salón de Belleza</li> <li>8) Local comercial a fin a la actividad (Ej.: Agencia Viajes, souvenirs, artesanías, casa de cambios, etc.) Se considerará como un solo servicio a uno o más locales comerciales.</li> </ul>
7	<p>Sistema de acondicionamiento térmico en áreas de uso común y, en cada habitación, con manejo independiente; mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sistema de enfriamiento cuando la temperatura interior sea mayor a 24 ° C</li> <li>- sistema de calefacción cuando la temperatura interior sea menor a 18 °</li> </ul>

<b>INSTALACIONES GENERALES</b>	
8	<b>Accesos</b>
9	Una entrada principal de clientes y otra de servicio
10	Acceso al hotel, con facilidades para el uso de personas con discapacidad
11	Ascensores
12	Ascensor(es) para uso de huéspedes, si el hotel posee tres o más pisos (incluye planta baja)
13	Ascensor de servicio si el hotel posee dos o más pisos. (No aplica para hoteles existentes)
<b>ÁREAS DE CLIENTES</b>	
<b>ÁREAS DE CLIENTES - GENERAL</b>	
14	ÁREAS DE CLIENTES - GENERAL
15	Servicio de recepción 24 horas, atención español e inglés, al menos
16	Centro de negocios 24 horas, con acceso a internet
17	Área de vestíbulo, recepción, conserjería: 0,6 m2 por habitación
18	Salones para eventos (1 m2 / Hab.)
19	Restaurante y/o Cafetería en zonas diferenciadas, dentro de las instalaciones del hotel
20	Servicio de Bar dentro del hotel
21	Servicios higiénicos generales, diferenciados por género
22	Servicio de salones, eventos y banquetes
23	Áreas de Clientes - Habitaciones
24	Caja de seguridad en habitación
25	Cerraduras electrónicas y/o de seguridad
26	Mini Bar (Frigobar), al menos en el 50 % de las habitaciones
27	Colchón, protector de colchón, sábanas, cobija(s), cubrecama, y almohada(s), por cada cama
28	Portamaletas
29	Closet
30	Escritorio y/o mesa
31	Cómoda y/o mueble para Televisión
32	Silla por huésped
33	Un velador o mesa de noche, al menos
34	Cobija y almohada adicional
35	Área total, incluido baño, al menos  Sencilla: 18 m2 Doble: 25 m2 Junior Suite: 32 m2 Suite: 37 m2 Nota: Para establecimientos existentes aplica 20 % menos sobre estas áreas. Al igual que deberá cumplir con este requisito al menos en el 90% del número total de habitaciones.

36	Baño en todas las habitaciones
37	Cama(s) de una plaza y media o matrimonial, según corresponda
38	Iluminación eléctrica central o similar, controlada junto a la puerta de acceso
39	Luz de velador o cabecera por huésped (para lectura)
40	Basurero
41	Tomacorriente con indicación de voltaje
42	Cortinas y/o visillo y black out
43	Radio, reloj despertador
44	Televisor a color con control remoto, con acceso a televisión satelital
45	Teléfono en habitación
46	Habitación(es) con facilidades para el uso de personas con discapacidad en silla de ruedas
	<b>ÁREAS DE CLIENTES - BAÑOS - HABITACIONES</b>
47	Iluminación independiente sobre el lava manos
48	Lava manos, ducha
49	Espejo de medio cuerpo sobre el lavamanos
50	Barra de seguridad en tina y/o ducha y piso anti deslizante
51	Tomacorriente con indicación de voltaje
52	Inodoro con asiento y tapa,
53	Basurero
54	Toallero y/o gancho / repisa junto a la ducha y/o tina y lavamanos
55	Secador de pelo
56	Un juego de toallas (baño y manos) por huésped y una toalla de piso para salida de tina.
57	Jabón en lavamanos y ducha, papel higiénico y repuesto, un vaso por huésped, champú.(gorra de baño)
	<b>OTROS SERVICIOS</b>
58	b) Servicio de lavandería, limpieza en seco y planchado, propio o tercerizado
59	Servicio 16 horas, de alimentos y bebidas a la habitación (carta definida para este servicio en español e inglés)
60	Servicio de llamada a despertar, con atención en español e inglés, 24 Horas.
61	Servicio de conserjería y/o botones
62	Servicio médico, propio o tercerizado. (24 horas)
63	Servicio de custodia de equipaje, 24 horas
64	Áreas para fumadores y no fumadores (habitaciones y áreas comunes)

**Fuente:** MINTUR-Gerencia Regional-Sierra Centro.

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

### **3.5.8.- ESTRUCTURA INTERNA DEL HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL**

### **3.5.9.- PLANEACIÓN**

### **3.5.10 - VISIÓN DEL HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL**

Se propone para el hotel:

Nuestra visión como empresa hotelera de primera categoría ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo es llegar a ser líderes en servicio turístico dentro de la competencia por medio de la calidad de nuestros servicios, la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes y el desempeño de los empleados.

### **3.5.11 – MISIÓN DEL HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL**

Nuestra misión como empresa hotelera es brindar el mejor servicio a nuestros clientes, amparados por una atención personalizada en un ambiente de confort y seguridad con un personal capacitado, logrando la fidelidad de los mismos y adquiriendo prestigio dentro de la competencia.

### **3.5.12.- OBJETIVOS DEL HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL**

- Ofrecer servicios de alojamiento, alimentación y recreación a nuestros clientes satisfaciendo sus necesidades y expectativas y ganando prestigio en el sector hotelero.
- Capacitar periódicamente al personal del hotel para elevar su nivel profesional y lograr en ellos una ventaja competitiva difícil de imitar.
- Proporcionar un valor añadido a nuestros servicios, propiciando a nuestros clientes la opción de elección a través de una innovación continua.

- Ofrecer un servicio proactivo tomando en cuenta las preferencias de los clientes al tomar las decisiones e implementar precios y descuentos según el cliente.

### **3.5.13.- POLÍTICAS**

### **3.5.14.- POLÍTICAS DEL RECURSO HUMANO PARA EL HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL**

Objetivos que se propone para el recurso humano:

- a) Asegurar un tratamiento imparcial para empleados y trabajadores del establecimiento hotelero ante situaciones equivalentes.
- b) Guiar al personal administrativo para la toma de decisiones referentes a la administración del personal.

### **3.5.15.- RESPONSABILIDADES DEL HOTEL HACIA EL EMPLEADO**

Las responsabilidades que el establecimiento hotelero debe considerar frente al cliente interno son las siguientes:

- Reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados por las labores desempeñadas en fin de ayudar a lograr la misión de la empresa.
- Mejorar la comunicación.
- Reducir los sentimientos negativos.
- Comunicar pronto.
- Incluir a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.
- Proporcionar la mejor ayuda externa posible a los trabajadores que se tienen que ir.



- Aceptar el cambio empezando desde arriba.
- Sentir empatía con el equipo de trabajo.
- Propiciar una participación activa de todos los empleados.
- Satisfacer las necesidades individuales de los integrantes de la organización, de modo que cada individuo se sienta realizado en la ejecución de sus labores.

### **3.5.16.- RESPONSABILIDADES DEL EMPLEADO HACIA EL CLIENTE**

Entre las más importantes para que el hotel ofrezca un mejor servicio al cliente están:

- Valorar al cliente (la persona más importante en el hotel)
- Ser positivo (jamás hacer comentarios negativos del hotel ante el huésped).
- Ser responsable
- Ser puntual
- Ser honrado
- Ser buen compañero y demostrar respeto (compañerismo)
- Trabajar en equipo
- Tener cooperación con la empresa
- Tener un gusto especial por el aseo del área de trabajo
- Promover los servicios del hotel
- Cuidar y vigilar la entrada de personas extrañas al hotel
- Prevenir incendios y accidentes a huéspedes y empleados
- Deseo de mejorar
- Dar una atención esmerada y prioridad a las quejas de los huéspedes.

### **3.5.17.- RESPONSABILIDADES DEL EMPLEADO**

Se sugiere los siguientes aspectos:

- El Aseo Personal. Comprende: El baño diario, cabello limpio, manos limpias, buen olor corporal, aseo bucal, los hombres bien rasurados, las mujeres con maquillaje discreto, no usar perfumes o lociones fuertes, etc.
- Uniforme limpio y planchado, gafete, calzado limpio, etc.
- No se debe fumar durante el trabajo, no comer, no masticar chicle, no correr o gritar. En los puestos donde se está de pie, estar bien parados, etc.
- Se debe evitar el pelo largo y suelto. Si se lleva el pelo muy largo deberá recogerlo con un moño. La manos y sobre todo las uñas deberán estar siempre limpias.
- Respecto del maquillaje, si se lleva deberá ser ligero y discreto. Hay que dar una imagen limpia y aseada. Lo mismo con la boca y dentadura que deberá permanecer en unas condiciones de higiene adecuadas.
- Respecto de las joyas, bisutería y complementos se debe evitar en lo posible llevar muchos accesorios y si se llevan deberá ser algo sencillo y discreto.
- Respecto de colonias, perfumes y desodorantes, deberán ser aromas suaves, para no molestar con el olor a quienes se está atendiendo.
- El uniforme deberá permanecer limpio sin manchas. Siempre debe estar planchado y bien colocado.
- Si se le permite utilizar ropa de calle, deberá vestir ropa sencilla pero limpia y en buen estado.

### **3.5.18.- COMPORTAMIENTO**

Algunos puntos a tener en cuenta son:

- Ser educados y corteses tanto con los clientes como con los superiores. No dejar que un mal día haga que se pierdan las buenas formas.
- Puntualidad: se debe llegar puntualmente al trabajo, tanto por ética profesional y por disciplina así como por respeto a los compañeros que no podrán abandonar su puesto hasta que el otro empleado haya llegado.
- Presencia: mantener el uniforme de trabajo impecable hasta el final de la jornada. Si por cualquier razón se tiene un percance habrá que cambiarlo por uno limpio y planchado.
- Amabilidad: Procurar mantener una actitud sonriente, cortés y servicial para con todos los clientes. Se debe tratar de hacer la estancia lo más agradable posible a todos los clientes en el establecimiento. Si hay problemas se puede avisar al encargado o algún superior, para resolverlo a la mayor brevedad de tiempo posible.
- Hay que permanecer atentos a las peticiones del cliente. Hay que hablar poco y en tono suave. También entre compañeros se deberá de hablar lo menos posible, al menos delante de los clientes.
- Nunca discutir delante de los clientes y a ser posible tampoco en lugares donde puedan oírlo los clientes.
- Utilizar un vocabulario correcto con los clientes.
- Ser discreto ante cualquier situación anómala, por curiosa que sea la misma.

- Si debe secarse sudor, estornudar, etc. Apártese en la medida posible a un sitio reservado. Si no lo puede evitar, hágalo de la forma más discreta y correcta posible.

### **3.5.19.- POLÍTICAS DE VENTAS DEL HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL**

### **3.5.20.- NUESTROS SERVICIOS**

El Hotel Chimborazo Internacional ofrece los servicios de alojamiento, alimentación y recreación a turistas nacionales y extranjeros. A partir de esto, se propone realizar un estudio de mercado para incluir servicios como Gimnasio, áreas deportivas, SPA, una entrada de clientes y otra de servicio y acceso para personas con discapacidad.

Para las reservaciones, el cliente puede acceder a [hotelchimborazo@andinanet.net](mailto:hotelchimborazo@andinanet.net) y se propone que se le envíe una propuesta en un plazo máximo de 24 horas. Se recomienda leer con mucha atención el rubro incluye y no incluye para tener una idea más completa de la propuesta que se está por confirmar.

### **3.5.21.- NUESTRAS RESPONSABILIDADES REFERENTES AL PRECIO**

Se recomienda que para la aplicación de los respectivos costos antes se determine lo siguiente:

- Verificar las tarifas para futuras reservaciones respecto a grupos, convenciones, agencias de viajes, individuos o banquetes.

- Controlar la capacidad de los grupos que serán aceptados en ciertas épocas del año según las distintas temporadas.
- Comprobar los requisitos como lista de alojamiento, asignación de habitaciones y trámites generales.
- Asignar el número de cuarto gratuitos que se darán a los grupos.
- Cerrar el trato con los clientes una vez que estos queden convencidos de que desean nuestros servicios
- Monitorear la disponibilidad de habitaciones

### **3.5.22.- RESPECTO AL PAGO**

Una vez que el cliente ha confirmado su reserva y se ha informado de cada una de las especificaciones de venta que se presentan, se le comprometerá a:

- Cancelar el 50% del total de servicios a prestar al momento de la confirmación de la reserva. Este monto será depositado en la cuenta del Hotel y enviará la copia de su depósito al fax o por correo electrónico para asegurar su reserva.
- El 50% restante será cancelado a su llegada al hotel al momento de tomar los servicios del establecimiento hotelero.
- En ambos casos, el pago del 50% será en efectivo.

En caso de anulación, el cliente deberá considerar lo siguiente:

- Si la anulación se realiza 20 días antes de su llegada, el Hotel Chimborazo Internacional retendrá el 10% del monto total pagado por gastos administrativos.
- Si la anulación tiene lugar 12 días antes de su llegada, el Hotel Chimborazo Internacional retendrá el 25% del monto total por gastos administrativos y penalidades.

- Si la anulación se realiza 3 días antes de su llegada, el Hotel Chimborazo Internacional retendrá el 50% del monto total por gastos administrativos y penalidades.
- Si la anulación se realiza 1 día antes, el Hotel Chimborazo Internacional retendrá el 100% del monto total por gastos administrativos y penalidades.

Estas condiciones de anulación aplican para clientes individuales. En el caso de grupos, se deberá considerar lo siguiente:

- Si la anulación se realiza 30 días antes de su llegada, el Hotel Chimborazo Internacional retendrá el 10% del monto total pagado por gastos administrativos.
- Si la anulación se realiza 15 días antes de su llegada, el Hotel Chimborazo Internacional retendrá el 50% del monto total por gastos administrativos y penalidades.
- Si la anulación se realiza 7 días antes, el Hotel Chimborazo Internacional retendrá el 100% del monto total por gastos administrativos y penalidades.

### **3.5.23.- POLÍTICAS SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE RESPECTO A LAS QUEJAS.**

- En cualquier caso toda queja o reclamación debe ser atendida de inmediato, evitando que el cliente se sienta desatendido o ignorado.
- Ningún otro cliente debe ser testigo de la conversación o incluso querer incorporarse a ella dando su opinión, haciendo por tanto la queja de ámbito plural.
- El cliente debe sentirse realmente atendido y notar que se tiene interés y tiempo para atender sus sugerencias y mantener un diálogo con él en busca de soluciones.

- Admitir el error cuando se ha cometido y pedir disculpas.
- Adoptar una actitud de cortesía y voluntad de acción.
- Hablar con tacto y con voz serena.
- Asegurarse del motivo de la queja, sintetizarla, analizarla y proponer posibles soluciones.
- No actuar sin el consentimiento del cliente.
- Cuando no se pueda resolver el problema de forma inmediata, mantener al cliente informado de las posibles medidas a adoptar.

### **3.5.24.- SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

El personal mantendrá una política general respecto al servicio al cliente que se detalla a continuación:

- Uniformidad y aseo
- Actitud de ayuda y servicio.
- Ser amables, cordiales y comprensivos.
- Ser capaz de ponerse en el lugar del cliente y satisfacer sus necesidades.
- Ser hospitalarios.
- No hacer esperar al cliente, y si no, hacerle entender que en breve será atendido.
- Proporcionar una buena iluminación y decoración del establecimiento.
- Señalización correcta de todas las áreas del hotel.
- Accesibilidad y facilidad para llegar a las habitaciones.
- No dejarse influenciar por los estados de ánimo.
- Ser diligentes en el trabajo.
- Evitar errores de última hora, haciéndole esperar.
- Estar atentos en lo que se puede ayudar al cliente.
- Despedirse con cortesía.

### **3.5.25.- METAS DEL HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL**

Las metas que el hotel debe cumplir son las siguientes:

- Ser un negocio rentable.
- Ofrecer una experiencia agradable y de calidad a nuestros huéspedes
- Prever y atender a cualquier necesidad de cada huésped, sin importar lo pequeño que sea.
- Proporcionar un servicio de alojamiento superior y de calidad por un valor razonable.
- Atender a cada uno de los clientes con cortesía y sinceridad demostrando ética profesional.
- Fomentar el trabajo en equipo, la creatividad y el éxito de la empresa.
- Ser sensible a la dignidad, las necesidades y las ideas de todos los empleados que laboran en la empresa.
- Promover un buen clima y cultura organizacional.

### **3.5.26.- NORMAS**

Para establecer las normas que regirán al hotel Chimborazo Internacional se propone el siguiente reglamento interno.



# **HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL**

## **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DEL PERSONAL Y HUÉSPEDES**

### **CONTENIDO**

#### **Capítulo 1**

Disposiciones Generales

#### **Capítulo 2**

Derechos y Obligaciones del Hotel

#### **Capítulo 3**

Derechos y Obligaciones de los Trabajadores

#### **Capítulo 4**

Horarios de Trabajo

#### **Capítulo 5**

Sueldos

#### **Capítulo 6**

Prohibiciones

#### **Capítulo 7**

Responsabilidades de los Huéspedes

## **Capítulo 1**

### **Disposiciones Generales**

**Artículo 1.** El personal administrativo y de servicio del Hotel Chimborazo Internacional, está compuesto por todas aquellas personas físicas que prestan sus servicios de forma personal y subordinada al Hotel y cumplen correctamente con sus responsabilidades y funciones.

## **Capítulo 2**

### **Derechos y Obligaciones del Hotel**

**Artículo 2.** El hotel seleccionará y contratará libremente a su personal general, procurando el mejor desarrollo y servicio hotelero a través de un proceso bien establecido.

**Artículo 3.** El hotel cumplirá con las siguientes obligaciones:

- Evaluar a cada empleado antes de que forme parte de establecimiento hotelero, para conocer sus habilidades y destrezas y ubicarlo en el puesto correspondiente de acuerdo a sus conocimientos, sin olvidar capacitarlo continuamente y motivarlo a través de premios y remuneraciones que logre alcanzar.
- Dotar a los empleados de todos los instrumentos, materiales y uniformes necesarios para el buen desempeño de su trabajo.
- Asistir inmediatamente con primeros auxilios a los empleados en caso de accidentes o alguna enfermedad de acuerdo a las reglamentaciones estipuladas por la empresa.

- Respetar totalmente la dignidad personal del trabajador, sus creencias, religión y sentimientos.
- Cumplir a cabalidad con este reglamento manteniendo el respeto, moralidad y orden promoviendo la continua comunicación entre empelados y jefes.

### **Capítulo 3**

#### **Derechos y Obligaciones de los Trabajadores**

**Artículo 4.** A través de este reglamento el empleado goza de bienestar humano y justicia social, por tal razón está protegido por el mismo.

**Artículo 5.** En ningún caso los derechos de los trabajadores serán inferiores a los que concede las normas del hotel, en lo que respecta a:

- Desempeñar las funciones específicas o que sean inherentes al puesto que ocupan los empleados de una manera eficiente y eficaz para la satisfacción del cliente.
- Disfrutar del descanso y las vacaciones que se le otorguen. Los empleados que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas. El empleador tiene que dar a conocer al empleado con 15 días de anticipación la fecha en que le concederán las vacaciones.
- Acudir a los cursos de capacitación que organice el Hotel para empleados y trabajadores cuando sea designado para el mismo y dentro del horario normal de labores.

- Recibir todo el respeto y consideración de sus superiores debido a las relaciones de trabajo.
- Recibir puntualmente todos los materiales, herramientas, útiles y equipos necesarios para el desempeño de su trabajo.
- Recibir todos los beneficios de ley y el sueldo acorde a su trabajo.
- Asistir a las reuniones del personal siempre que se hayan solicitado previamente.

**Artículo 6.** Son obligaciones de los empleados:

- Desempeñar su trabajo bajo la dirección del representante del Hotel a quien está subordinado en todo lo que concierne al trabajo contratado, desarrollando sus funciones.
- Desempeñar el trabajo con esmero, cuidado, tiempo y dedicación sin perturbar el trabajo de los demás.
- Comunicar al jefe inmediato o encargado de su área las deficiencias de su trabajo para evitar daños y perjuicios a los intereses y vidas de sus compañeros de trabajo o del Hotel.
- Asistir puntualmente a los días de trabajo exceptuando los casos justificados, caso fortuito o de fuerza mayor los cuales le impidan asistir a su trabajo.

- Conservar en buen estado el equipo, instrumentos y útiles que se le hayan dado para el trabajo, no siendo responsables por el desgaste que origine su uso o mala calidad.
- Guardar celosamente los asuntos administrativos del hotel cuya divulgación puede causar perjuicios al mismo.
- Cuando por cualquier causa se termine su relación de trabajo, entregar previamente a su superior los expedientes, documentos, fondos, valores o de cuya atención, administración estén a su cuidado.
- Comunicar inmediatamente a su superior cuando sufran accidentes de trabajo o de los que sufran sus compañeros.
- Estar dispuesto para laboral el siguiente turno en caso de que el empleado a seguir no asista al punto de trabajo, por alguna razón justificada.

## **Capítulo 4**

### **Horarios de trabajo**

**Artículo 7.** Para los efectos del presente reglamento, se entiende por jornada de trabajo el tiempo diario que el empleado está a disposición del hotel para prestar su servicio.

**Artículo 8.** La jornada de trabajo dentro del hotel es diurna o nocturna.

**Artículo 9.** La jornada está comprendida por los siguientes horarios:

**Recepcionista diurno:** Primer Turno de 7:00 am a 15:00 pm

**Recepcionista diurno:** Segundo Turno de 15:00 pm a 23:00 pm

**Recepcionista nocturno:** Tercer Turno de 23:00 pm a 7:00 am

**Mesero diurno:** de 7:00am a 15:00 pm

**Mesero Nocturno:** de 15:00 pm a 23:00 pm.

**Barman:** de 14:00 pm 22:00 pm

**Mesero ayudante del barman:** de 14:00 pm 22:00 pm

**Guardia:** de 22:00 pm a 6:00 am. Se propone que laboren dos personas en el hotel.

**Cocinero:** de 10:00 am a 15:00 pm y de 18:00 pm a 22:00 pm.

**Posillero:** de 10:00 am a 15:00 pm y de 18:00 pm a 22:00 pm.

**Encargado de Mantenimiento:** de 8:00 am a 16:00 pm

**Encargado de limpieza de áreas públicas:** de 8:00 am a 16:00 pm

**Camareras:** de 7:00 am a 15:00 pm

**Gerente:** de 9:00 am 13:00 pm y de 14:00 pm a 18:00 pm

**Administrador:** de 9:00 am 13:00 pm y de 14:00 pm a 18:00 pm

**Contador:** de 9:00 am 13:00 pm y de 14:00 pm a 18:00 pm

**Secretaria general:** de 9:00 am 13:00 pm y de 14:00 pm a 18:00 pm

En total las personas que deben laborar dentro del Hotel Chimborazo Internacional son: 19 personas.

**Artículo 10.** La jornada nocturna y diurna será cumplida a cabalidad por los empleados y trabajadores, si su trabajo requiere algún tiempo mas, serán tomadas como horas extras.

**Artículo 11.** Los trabajadores prestaran sus servicios de lunes a domingo en horario continuo, cuando las características del servicio así lo determinen, el hotel y el empleado acordarán en forma transitoria o definitiva, cualquier otro horario que cubran las necesidades del servicio. A continuación se detallan los días de trabajo:

**Recepcionista diurno:** Primer Turno de lunes a sábado

**Recepcionista diurno:** Segundo Turno de lunes a domingo

**Recepcionista nocturno:** Tercer Turno de lunes a domingo

**Mesero diurno:** de lunes a sábado

**Mesero Nocturno:** de lunes a sábado

**Barman:** de martes a sábado

**Mesero ayudante del Barman:** de martes a sábado

**Guardia:** de lunes a Domingo en turnos

**Cocinero:** de lunes a domingo

**Posillero:** de lunes a domingo

**Mantenimiento:** de lunes a sábado

**Limpieza de áreas públicas:** de martes a domingo

**Camareras:** de lunes a domingo

**Gerente:** de lunes a viernes

**Administrador:** de lunes a viernes

**Contador:** de lunes a viernes

**Secretaria general:** de lunes a viernes

**Artículo 12.** Los empleados registrarán su hora de entrada y su hora de salida y esta no podrá ser antes de la hora que concluya su jornada.

## **Capítulo 5**

### **Sueldos**

**Artículo 13.** A todo trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, corresponderá un sueldo igual, que no podrá ser reducido ni modificado por razones de edad o sexo.

**Artículo 14.** El sueldo se pagará quincenalmente, fijándose como fecha límite los días 15 y 30 de cada mes.

De acuerdo a las tablas sectoriales del año 2012, de la comisión sectorial No 16 Turismo y Alimentación: Ramas de actividad Económica para Alojamiento Turístico, Hotelero y no Hoteleros, se propone los siguientes sueldos:

**Recepcionista diurno:** \$292.58

**Recepcionista diurno:** \$292.58

**Recepcionista nocturno:** \$292.44

**Mesero diurno:** \$292.58

**Mesero Nocturno:** \$292.58

**Barman:** \$292.58

**Mesero ayudante del barman:** \$292.58

**Guardia:** \$292.29

**Cocinero:** \$293.02

**Posillero:** \$292.29

**Mantenimiento:** \$292.44

**Limpieza de áreas públicas:** \$292.44

**Camareras:** \$292.58

De acuerdo a la Comisión sectorial No 19. Actividades de Tipo servicios. Ramas de actividad Económica: Actividades en materia de Gestión Administrativas.

**Gerente:** \$294.92

**Administrador:** \$294.63

**Contador:** \$293.75

**Secretaria general:** \$292.87

Dentro de los salarios de los administrativos y el personal que labora dentro del hotel se debe tomar en cuenta La Comisión sectorial No 19. Actividades de Tipo servicios. Ramas de actividad Económica: Actividades Profesionales:



Profesionales con título de cuarto nivel      \$372.72

Profesionales con título de tercer nivel      \$372.72

**Artículo 15.** Si la fecha coincide con fin de semana o día festivo, se pagará igual.

**Artículo 16.** Solo podrán hacerse retenciones, descuentos o deducciones del salario de los trabajadores en los siguientes casos:

**Artículo 17.** Cuando el empleado tenga deudas con el Hotel por cualquier concepto.

**Artículo 18.** Para cubrir las cantidades que por error hayan sido pagadas en exceso a algún proveedor o en ciertos casos de reservas.

## **Capítulo 6**

### **Prohibiciones**

**Artículo 19.** Se prohíbe a los empleados:

- Sustraer del hotel los útiles de trabajo sin permiso de la empresa.
- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcótico o de drogas.
- Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los guardias de seguridad.
- Hacer colectas, rifas o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo.

- Usar los útiles o herramientas suministradas por la empresa en objetivos distintos del trabajo contratado.
- El retardo hasta de 15 minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por quinta vez.
- Violación grave por parte del empleado de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

## **Capítulo 7**

### **Responsabilidades de los huéspedes**

**Artículo 20.** El huésped tiene la obligación de registrarse llenando la hoja de registro establecida por el Hotel Chimborazo Internacional o al momento de registrar su reservación ya sea de forma personal o por vía telefónica o de algún medio electrónico como pagina web o correo electrónico; y en caso de grupos el representante deberá proporcionar los nombres de todos los huéspedes a ser alojados y contratados con anterioridad. La empresa negará alojamiento al huésped que no cumpla con estos requisitos.

**Artículo 21.** La hora para ingresar (check in) al hotel es a partir de las 14:00 horas y la hora para checar la salida y desalojar las habitaciones (check out) se fija a la 13:00 horas de cada día. Sí algún huésped permanece más tiempo se le cargará un día más; habrá tolerancia de 60 minutos.

**Artículo 22.** Ninguna persona tiene derecho a dar alojamiento a otra sin el consentimiento previo de la gerencia o administrador.

**Artículo 23.** No se permitirá a los huéspedes tener en las habitaciones ningún tipo de animales sin la autorización del hotel.

**Artículo 24.** El Hotel no se hace responsable por joyas y valores dejados en las habitaciones.

**Artículo 25.** Queda prohibido a los huéspedes alterar el orden o causar molestias a los demás usuarios dentro del establecimiento; usar la corriente eléctrica y los equipos mecánicos instalados en las habitaciones para otros fines que no sean para lo que está destinado.

**Artículo 26.** Queda prohibido a los huéspedes poner clavos o colgar imágenes y objetos en las paredes.

**Artículo 27.** El hotel queda obligado a respetar las reservaciones hechas por los huéspedes debidamente confirmadas y pagadas antes de su llegada.

**Artículo 28.** Los objetos y valores olvidados por algún huésped quedarán en custodia de la administración del hotel por un término de 15 días, concluido este término y al no haber reclamación, se depositarán ante la autoridad competente.

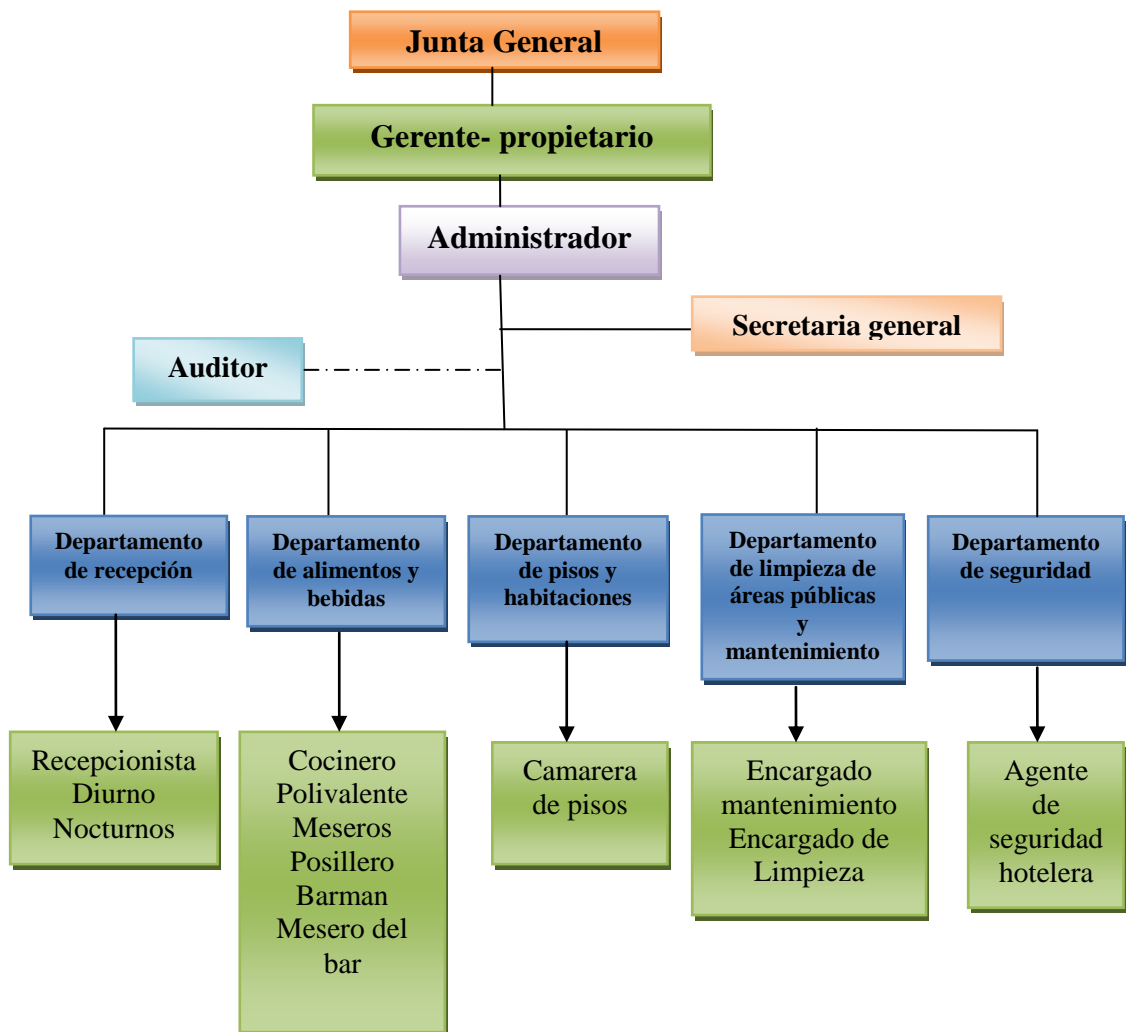
**Artículo 29.** No podrá haber discriminación alguna por razones de sexo, credo político, religioso, nacionalidad o condición social.

**Artículo 30.** Los empleados de esta empresa deberán respetar la posición de las habitaciones ocupadas por algún huésped en virtud a la relación establecida y durante la vigencia de ésta, garantizando así la privacidad del mismo y sólo podrá tener acceso a las habitaciones ocupadas, en caso plenamente comprobado que la seguridad del huésped se encuentre amenazada o a petición de éste.

### 3.5.27.- ORGANIZACIÓN

### 3.5.28.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

GRÁFICO No 24  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: Pamela Pinduisaca Manjarrés

### 3.5.29.- ORGANIGRAMA FUNCIONAL

### 3.5.30.- DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS Y SUS FUNCIONES

A continuación se detalla las funciones que cada empleado y trabajador debe cumplir en el Hotel Chimborazo Internacional de acuerdo al organigrama estructural.

**TABLA No 28**  
**FUNCIONES DEL GERENTE**

<b>Departamento:</b> Administrativo
<b>Cargo:</b> Gerente del hotel Chimborazo Internacional
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Estudiar la posición de la empresa en el mercado en cada momento.</li><li>▪ Aplicar las innovaciones que aparezcan al proceso y mantenerse al día en cuanto a sus conocimientos del sector.</li><li>▪ Conocer y controlar la productividad de la empresa.</li><li>▪ Mantenerse al día en el conocimiento de los recursos físicos y financieros disponibles y hacer un uso racional de ellos.</li><li>▪ Conocer en todo momento las actuaciones y actitudes de los trabajadores.</li><li>▪ Hacerse responsable del impacto social de la actividad.</li><li>▪ Revisar y mantener el nivel de calidad de los servicios ofertados.</li><li>▪ Conocer el nivel de satisfacción de los clientes y tratar de mejorarlo si no es el adecuado.</li></ul>

**Fuente:** Norma Técnica Ecuatoriana. Requisitos de Competencia laboral.

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**TABLA No 29**  
**FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR**

<b>Departamento:</b> Administrativo
<b>Cargo:</b> Administrador del hotel Chimborazo Internacional
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b><i>Planificar objetivos y estrategias:</i></b><ul style="list-style-type: none"><li>a) Establecer objetivos, metas, estrategias y políticas para la gestión y desempeño de la empresa;</li><li>b) definir necesidades y prioridades para la disposición y optimización de recursos humanos y económicos;</li><li>c) planear y desarrollar nuevos productos y procesos;</li><li>d) indicar las necesidades de inversión;</li><li>e) establecer cronogramas, plazos y presupuestos;</li><li>f) establecer segmentos de mercado.</li></ul></li> <li>▪ <b><i>Establecer estrategias y acciones de mercadeo (marketing):</i></b><ul style="list-style-type: none"><li>a) Investigar y analizar tendencias del mercado;</li><li>b) definir objetivos y metas periódicas;</li><li>c) analizar la participación de la empresa en el mercado, tasa de ocupación hotelera, promedio diario y flujo de venta de productos y servicios;</li><li>d) definir política de precios;</li><li>e) promover las ventas;</li><li>f) construir y mantener la imagen de la empresa de alojamiento;</li><li>g) identificar oportunidades de mejora y buscar nuevos mercados;</li><li>h) determinar perfil de los clientes;</li></ul></li></ul>

- i) determinar datos de los clientes para la generación de estadísticas;
- j) negociar y establecer acuerdos y alianzas comerciales.

- ***Analizar y evaluar resultados para proponer acciones:***

- a) Analizar resultados y evaluar cumplimiento de metas, objetivos y estándares de calidad definidos;
- b) controlar costos;
- c) analizar proyecciones financieras;
- d) analizar índices estadísticos de productividad y rentabilidad;
- e) determinar el flujo de informaciones;
- f) analizar resúmenes gerenciales contables, financieros, patrimoniales y de personal;
- g) desarrollar y supervisar acciones correctivas y verificar su eficacia.

- ***Alcanzar objetivos esperados:***

- a) Lograr la máxima rentabilidad;
- b) mantener el valor comercial del hotel;
- c) aumentar la proyección de desarrollo en el mercado;
- d) impulsar nuevos negocios;
- e) mantener información sobre nuevas tecnologías y todos los aspectos del establecimiento, del objeto del negocio y afines;
- f) representar a la empresa en eventos y en la comunidad;
- g) establecer y mantener una red de contactos con asociaciones, sindicatos, instituciones públicas y privadas;
- h) trabajar en alianza con empresas del sector;
- i) participar en las soluciones de conflictos laborales y judiciales;
- j) elaborar resúmenes e informes escritos y orales;

- k) participar en la definición y administración de contratos y acuerdos;
- l) asegurar el cumplimiento de las leyes y legislaciones en todas las esferas.

- ***Velar por la seguridad y mantenimiento del establecimiento:***

- a) Planear, organizar e implementar reformas y mejoras;
- b) definir y aplicar procedimientos de seguridad;
- c) promover el entrenamiento para emergencias;
- d) implementar un programa de conservación ambiental;
- e) monitorear la condición de uso de muebles, decoración, equipos y utensilios;
- f) implementar procedimientos de prevención de fraude y transgresión contra el establecimiento, los huéspedes, funcionarios y colaboradores.

- ***Asegurar la satisfacción del cliente:***

- a) Analizar resúmenes de investigación de satisfacción, sugerencias, reclamos y proporcionar recursos para gestionar mejoras;
- b) mantener contacto permanente con el cliente;
- c) supervisar y chequear los servicios y atenciones dispuestas al huésped;
- d) controlar estándares de calidad;
- e) establecer políticas de seguridad y privacidad para el cliente;
- f) reorientar el proceso y procedimiento que eleve la calidad del servicio prestado al cliente.

- ***Liderar el equipo humano de trabajo:***

- a) Incentivar la cooperación, la participación y el compromiso de sus colaboradores;
- b) desarrollar acciones motivadoras;
- c) brindar un buen ambiente físico y humano de trabajo;



- d) definir criterios para la administración del equipo humano de trabajo;
- e) promover el entrenamiento continuo del personal de las diversas áreas;
- f) establecer una política de remuneración e incentivo;
- g) estimular el desarrollo del equipo humano de trabajo;
- h) promover cambios orientados a la consecución de los objetivos;
- i) solucionar diferencias entre los colaboradores.

**Fuente:** Norma Técnica Ecuatoriana. Requisitos de Competencia laboral.

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**TABLA No 30**  
**FUNCIONES DEL AUDITOR**

<b>Departamento:</b> Administrativo
<b>Cargo:</b> Auditor
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b><i>Analizar los cierres de caja:</i></b><ul style="list-style-type: none"><li>a) Detectar y corregir errores en los cierres de caja;</li><li>b) verificar la procedencia de comandas, archivos y débitos de la cuenta del huésped;</li><li>c) emitir el informe de la auditoría nocturna.</li></ul></li> <li>▪ <b><i>Identificar y corregir errores u omisiones:</i></b><ul style="list-style-type: none"><li>a) Analizar el libro de novedades del ama de llaves;</li><li>b) incluir reservas en el sistema;</li><li>c) tomar acciones sobre la oferta o no conformidad de las reservas;</li><li>d) cancelar o corregir comprobantes de débito;</li><li>e) realizar el control y registro de documentos anulados, extraviados o usados indebidamente;</li><li>f) hacer el seguimiento de los errores encontrados.</li></ul></li> <li>▪ <b><i>Monitorear los límites de crédito de los huéspedes:</i></b><ul style="list-style-type: none"><li>a) Verificar los límites de crédito de las cuentas;</li><li>b) alertar a la gerencia de recepción sobre saldos elevados e indicadores de</li></ul></li></ul>

problemas en la cuenta de los huéspedes.

▪ ***Entregar facturas:***

a) Verificar el cumplimiento del procedimiento de facturación y cobros y evidenciar su aplicación correcta o la existencia de adulteraciones o excesos en los valores cobrados;

▪ ***Realizar informes:***

a) Verificar la veracidad de los datos generados y emitir boletines estadísticos, planillas y balances diarios de los diferentes puntos de venta;

b) elaborar el pronóstico de ocupación hotelera a ocho días con datos actuales.

▪ ***Apoyar al equipo humano de recepción:***

a) Realizar el registro de ingreso del huésped (*check in*) y salida del huésped (*check out*);

b) recibir pedidos de los clientes o huéspedes y transmitirlos a los responsables de cada departamento;

c) recibir, anotar y entregar mensajes;

d) preparar el cierre de cuenta del huésped;

e) revisar las cuentas;

f) notificar al cliente sobre su saldo;

g) solicitar pre-autorización de tarjetas de crédito;

h) emitir facturas durante el proceso de salida del huésped (*check out*);

i) resolver problemas de exceso de contratación (*overbooking*) y reserva confirmada que no se presentó (*no show*).

**Fuente:** Norma Técnica Ecuatoriana. Requisitos de Competencia laboral.

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**TABLA No 31**  
**FUNCIONES DE LA SECRETARIA GENERAL**

<b>Departamento:</b> Administrativo
<b>Cargo:</b> Secretaria General
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dirigir y coordinar las actividades de la Secretaría General.</li><li>▪ Brindar apoyo administrativo al personal de las diferentes áreas administrativas del hotel.</li><li>▪ Supervisar y controlar el correcto mantenimiento del Libro de Actas de las Sesiones o reuniones que realiza el hotel.</li><li>▪ Proponer normas necesarias para agilizar los procesos del sistema administrativo documentario.</li><li>▪ Comunicar eficazmente las actividades de cada departamento, anuncios, comunicaciones, etc.</li><li>▪ Programar, dirigir, evaluar y controlar el procedimiento administrativo documentario.</li><li>▪ Participar en la Formulación de Políticas que tengan que ver con el órgano administrativo.</li><li>▪ Evaluar actividades del sistema y determinar las medidas correctivas para el buen funcionamiento del mismo.</li><li>▪ Asesorar en la redacción y celebración de contratos que hace relación a la o de prestación de servicios del hotel.</li></ul>

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**TABLA No 32**  
**FUNCIONES DE LA JUNTA GENERAL**

<b>Departamento:</b> Administrativo
<b>Cargo:</b> Junta General
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Remover y nombrar a las diferentes personas que trabajaran el área administrativa.</li><li>▪ Tomar las decisiones más relevantes de la empresa.</li><li>▪ Fijar sus objetivos, proyecciones y expectativas para el Hotel.</li><li>▪ Hacer un seguimiento de la productividad del hotel.</li><li>▪ Conocer anualmente las cuentas, el balance y el estado de situación económica de la empresa, los informes del directorio, gerentes y administrador, debe dictar la solución correspondiente sobre tales documentos.</li><li>▪ Fijar remuneraciones del personal del hotel.</li><li>▪ Resolver de conformidad con la ley, la distribución de los beneficios sociales.</li><li>▪ Acordar toda modificación y pautas de los contratos sociales.</li><li>▪ Autorización la contratación de créditos para el hotel o todo negocio o transacción.</li><li>▪ Resolver acerca de la fusión, transformación, aumento, disminución del capital, disolución anticipada o liquidación del hotel.</li><li>▪ Resolver sobre la amortización de las acciones.</li><li>▪ Vigilar el desarrollo general de la empresa.</li></ul>

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**TABLA No 33**  
**FUNCIONES DEL RECEPCIONISTA**

<b>Departamento:</b> Recepción
<b>Cargo:</b> Recepcionista
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b><i>Registrar el ingreso del huésped (check in):</i></b><ul style="list-style-type: none"><li>a) Verificar los datos de reserva, llenar la ficha de ingreso, libro o registro;</li><li>b) asistir al huésped en el llenado de la ficha del registro;</li><li>c) comprobar la veracidad de los datos recibidos;</li><li>d) acordar sobre la forma de pago;</li><li>e) entregar la llave al huésped;</li><li>f) cumplir con los procedimientos de seguridad del establecimiento;</li><li>g) informar sobre los servicios y horarios del establecimiento;</li><li>h) recibir a los clientes importantes (<i>VIP</i>), a los clientes con necesidades especiales.</li></ul></li> <li>▪ <b><i>Controlar el acceso a las habitaciones:</i></b><ul style="list-style-type: none"><li>a) Entregar, recoger y controlar la llave de la habitación;</li><li>b) registrar el acceso de visitantes.</li></ul></li> <li>▪ <b><i>Apoyar al huésped:</i></b><ul style="list-style-type: none"><li>a) Entregar información sobre la ciudad, el establecimiento y sus servicios;</li><li>b) aclarar dudas al huésped sobre cambios de moneda extranjera;</li><li>c) informar al huésped sobre condiciones de seguridad, precios, tarifas y horarios;</li></ul></li></ul>

d) brindar la información sobre transporte y servicio de emergencia médica.

▪ ***Efectuar los procesos de salida del huésped (check out):***

a) Presentar la cuenta del huésped con el detalle de los gastos efectuados;

b) recibir el pago de acuerdo a las condiciones de reserva efectuada;

c) verificar la firma autorizada;

d) confirmar los datos para efecto de la correspondencia;

e) averiguar la satisfacción del huésped durante su estadía;

f) despedir al huésped de modo que se comprometa su fidelidad hacia el establecimiento;

g) agilizar el proceso de facturación y salida de los huéspedes en grupo, (*check out*);

h) coordinar el servicio de traslado de pasajeros a su destino (*transfer out*) u otro servicio de transporte requerido.

▪ ***Actualizar los sistemas administrativos:***

a) Ayudar en el cierre de caja y controlar la caja chica;

b) mantener controlado el status de las habitaciones;

c) proponer soluciones para los problemas frecuentes.

▪ ***Actuar como nexo entre los huéspedes y los otros departamentos del establecimiento:***

a) Recibir pedidos de los huéspedes y transmitirlos a los responsables del servicio en el establecimiento en el menor tiempo requerido;

b) dejar constancia escrita de los pedidos realizados a otros departamentos;

c) monitorear el estado de los pedidos y tomar las previsiones para resolver los posibles problemas;

- d) anotar y entregar mensajes y encomiendas destinadas a los huéspedes;
- e) prever y organizar el transporte del equipaje.

- ***Velar por la seguridad y privacidad del huésped y del establecimiento:***

- a) Garantizar la privacidad en la entrega de información;
- b) controlar el acceso de los huéspedes;
- c) observar anomalías que produzcan posibles problemas;
- d) operar sistemas de alarma, radio transistor o intercomunicador;
- e) solicitar referencias a personas sospechosas;
- f) formar parte de una de las brigadas de emergencia.

- ***Asegurar la satisfacción del cliente:***

- a) Anticiparse a las necesidades del cliente;
- b) aproximarse al cliente sin necesidad de ser llamado;
- c) solicitar opiniones sobre productos y servicios.

- ***Cuidar de la apariencia personal:***

- a) Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la apariencia.

**Fuente:** Norma Técnica Ecuatoriana. Requisitos de Competencia laboral.

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés



**TABLA No 34**  
**FUNCIONES DEL COCINERO POLIVALENTE**

<b>Departamento:</b> Alimentos y bebidas
<b>Cargo:</b> Cocinero Polivalente
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Administración de existencias (stock) y control de consumo de la cocina:</i><ul style="list-style-type: none"><li>a) Conocer la carta o menú y ayudar en la definición de la calificación y cuantificación de producto;</li><li>b) recibir, verificar y almacenar mercadería comprada o solicitada;</li><li>c) inspeccionar cantidad de acuerdo con la solicitud;</li><li>d) verificar calidad y controlar tiempo máximo de consumo;</li><li>e) organizar y hacer rotación de producto de la cámara fría;</li><li>f) participar en la ejecución del inventario de la cocina;</li><li>g) apoyar en el control diario de consumo de ingrediente, producto y material;</li><li>h) evitar desperdicio.</li></ul></li> <li>▪ <i>Elaboración de menú o carta:</i><ul style="list-style-type: none"><li>a) Sugerir platos;</li><li>b) equilibrar la carta según el color, sabor, textura, tamaño, temporada o estación, conservación, método y tiempo de cocción, rendimiento de los alimentos, rentabilidad y economía para el establecimiento;</li><li>c) mantener registro en fichas técnicas.</li></ul></li></ul>

▪ ***Realizar corte y preparación de comestibles variados:***

- a) Cortar, tornear, picar, moler, rallar y licuar el producto alimenticio;
- b) moldear verduras y legumbres;
- c) limpiar, cortar, deshuesar y conservar ave, carne, caza, pescados y mariscos;
- d) condimentar y marinar alimento;
- e) aplicar técnica de congelamiento, deshielo, manipulación, corte, almacenamiento y conservación de alimento;
- f) utilizar técnica de aprovechamiento, porcionamiento y sustitución de ingrediente con pérdida mínima;
- g) cortar comestibles fríos, frescos, preparados, listos para cocinar, listos para servir y otros.

▪ ***Realizar cocción:***

- a) Cocinar, asar, freír, rehogar, estofar, saltear, guisar y gratinar alimento;
- b) utilizar técnicas de cocción;
- c) observar punto, textura, sabor, color y conservación de las propiedades del alimento;
- d) controlar tiempo y temperatura del producto alimenticio.

▪ ***Preparar, diseñar, montar y presentar platos diversos:***

- a) Preparar ensalada, plato caliente y frío de carne, ave, caza, pescado y mariscos, guarnición, fondo, salsa, sopa, sánduches, canapé, rellenos, gelatina y postre caliente o frío de la cocina nacional e internacional;
- b) montar y presentar plato;
- c) acondicionar el plato en recipiente propio de acuerdo con el tipo de servicio;

- d) flambear el alimento;
- e) dar información sobre composición de plato, en el salón o en la cocina;
- f) montar servicio de banquete, autoservicio (*self-service*) y similar;
- g) Utilizar vocabulario técnico de la cocina internacional.

- ***Cuidar de la higiene y seguridad alimentaria:***

- a) Aplicar los procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos, limpieza de máquinas, instrumentos y utensilios;
- b) aplicar técnica de control de contaminación;
- c) mantener el área limpia, segura y saludable.

- ***Cuidar del área de trabajo:***

- a) Planificar y organizar el propio trabajo;
- b) preparar y arreglar el área de trabajo para el inicio de la puesta a punto (*mise en place*);
- c) realizar el cierre del servicio de la cocina;
- d) coordinar o realizar la limpieza;
- e) mantener higiene y seguridad permanentes en el área de trabajo.

- ***Operar equipos y maquinaria:***

- a) Operar cocina, horno, plancha, parrilla, horno de microondas, cámara frigorífica, refrigeradora, batidora, sartén, mezcladora, licuadora, picador, molino, cortadora de embutidos, descascarador, multiprocesador entre otros.

▪ ***Orientar ayudantes:***

- a) Orientar, asistir, supervisar y entrenar a los ayudantes durante el trabajo;
- b) controlar y aplicar procedimientos de operación;
- c) reorientar el proceso;
- d) transmitir nuevos conocimientos;
- e) planificar, distribuir y coordinar tareas junto al ayudante;
- f) cuidar de los pedidos en la cocina;
- g) obtener la colaboración constante del ayudante para atender reclamos y pedidos especiales del cliente.

**Fuente:** Norma Técnica Ecuatoriana. Requisitos de Competencia laboral.

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**TABLA No 35**  
**FUNCIONES DEL MESERO**

<b>Departamento:</b> Alimentos y bebidas
<b>Cargo:</b> Mesero
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b><i>Realizar la puesta a punto (mise en place):</i></b><ul style="list-style-type: none"><li>a) Realizar montaje de mueblería, mantelería, vajilla, cristalería, cubertería, y menaje menor.</li></ul></li> <li>▪ <b><i>Recibir y acomodar al cliente en la mesa:</i></b><ul style="list-style-type: none"><li>a) Identificar una mesa adecuada a la preferencia del cliente o según la reservación y disponibilidad;</li><li>b) acomodar al cliente;</li><li>c) presentar el menú o carta;</li><li>d) informar la disponibilidad de los platos del menú, composición, acompañamiento y cantidad;</li><li>e) anotar pedidos;</li><li>f) aconsejar y orientar al cliente en la elección e incentivar el consumo;</li><li>g) informar el tiempo de preparación.</li></ul></li> <li>▪ <b><i>Servir al cliente a la mesa:</i></b><ul style="list-style-type: none"><li>a) Servir según las políticas de servicio establecidas;</li></ul></li></ul>

- b) ejecutar servicio a la francesa, a la inglesa directo e indirecto, plato servido;
- c) finalizar plato;
- d) servir durante la sobremesa, café, licor y bebidas en general.

- ***Atender la mesa ocupada:***

- a) Reponer bebida, cubiertos, vajilla y utensilios;
- b) limpiar la mesa y retirar lo que no está en uso.

- ***Actuar como nexo entre el cliente y demás áreas del restaurante:***

- a) Entregar y retirar pedidos en la cocina y monitorear su progreso;
- b) establecer la conformidad de los platos con lo que fue solicitado;
- c) solucionar problemas;
- d) determinar prioridades.

- ***Finalizar la atención y recibir el pago:***

- a) Asegurarse que el cliente desea finalizar el servicio;
- b) solicitar la cuenta al cajero;
- c) verificar el consumo;
- d) presentar la cuenta al cliente;
- e) aclarar dudas sobre el consumo;
- f) acordar sobre la forma de pago;
- g) recibir y entregar pagos.

- ***Asegurar la satisfacción del cliente:***

- a) Anticiparse a la expectativa del cliente;

- b) acercarse sin haber sido llamado por el cliente;
- c) investigar la opinión del cliente sobre productos y servicios;
- d) recibir reclamos y aplicar soluciones.

- *Apoyar al equipo:*

- a) Identificar diferencias entre comandas y facturas;
- b) Atender al llamado en el área de otro mesero;
- c) Apoyar en el arreglo, limpieza e higienización del salón, mesa, utensilios y equipos.

**Fuente:** Norma Técnica Ecuatoriana. Requisitos de Competencia laboral.

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**TABLA No 36**  
**FUNCIONES DEL POSILLERO**

<b>Departamento:</b> Alimentos y bebidas
<b>Cargo:</b> Posillero
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Limpiar, lavar e higienizar utensilios y equipos:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Lavar y lustrar ollas, sartenes y otros utensilios usados en la cocina;</li> <li>b) lavar e higienizar loza, cubiertos, cristales y platería;</li> <li>c) limpiar e higienizar estufas, hornos, congeladora, refrigeradora, mesones, campanas, filtros, entre otros equipos.</li> </ul> </li>   <li>▪ <i>Almacenar y organizar utensilios:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Almacenar loza, cubiertos, cristales y platería;</li> <li>b) arreglar todos los utensilios en bodega o local apropiado;</li> <li>c) controlar los utensilios utilizados en el salón;</li> <li>d) notificar la pérdida de material por quiebra.</li> </ul> </li>   <li>▪ <i>Apoyar en los inventarios de utensilios:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ayudar en los inventarios de utensilios y menaje menor;</li> <li>b) proveer a las diferentes áreas de sus requerimientos de utensilios y menaje menor.</li> </ul> </li>   <li>▪ <i>Cuidar de la seguridad alimentaria:</i></li> </ul>



- a) Aplicar los procedimientos de seguridad alimentaria;
- b) evitar la contaminación de utensilios, lozas, superficies y elementos que entran en contacto con los alimentos;
- c) evitar la contaminación cruzada, la intoxicación por el uso indebido de productos químicos y problemas similares.

- ***Cuidar del área de trabajo:***

- a) Mantener limpio y organizado el local de trabajo;
- b) limpiar, lavar y conservar piso, paredes, corredores, ventanas, lavabos, locales de basura, vidrios, rejillas, desagües y locales de almacenamiento.

- ***Apoyar al equipo:***

- a) Auxiliar en la limpieza de área externa a la cocina como bar y restaurante;
- b) pasar plato de la cocina al mesero;
- c) afilar cuchillos,
- d) ayudar en el montaje de mesas, equipos, estaciones de trabajo en áreas públicas según política de la empresa;
- e) Colaborar con el departamento de servicio y cocina en el montaje de material, mobiliario, equipos y utensilios para eventos especiales.

**Fuente:** Norma Técnica Ecuatoriana. Requisitos de Competencia laboral.

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**TABLA No 37**  
**FUNCIONES DEL BARMAN**

<b>Departamento:</b> Alimentos y bebidas
<b>Cargo:</b> Barman
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b><i>Recibir al cliente:</i></b><ul style="list-style-type: none"><li>a) Recibir al cliente en el bar;</li><li>b) presentar y explicar la carta de bebidas;</li><li>c) investigar preferencias y necesidades.</li></ul></li> <li>▪ <b><i>Atender los pedidos del cliente y de los meseros:</i></b><ul style="list-style-type: none"><li>a) Aclarar la disponibilidad y los ingredientes de preparación de bebidas y bocaditos;</li><li>b) sugerir pedidos;</li><li>c) recibir, preparar o encaminar los pedidos para comedor, cafetería, cualquier punto de venta, cocina o lugar donde se preparan alimentos ligeros;</li><li>d) entregar los pedidos al cliente o al mesero.</li></ul></li> <li>▪ <b><i>Preparar y crear bebidas:</i></b><ul style="list-style-type: none"><li>a) Preparar cócteles, jugos, bebidas con hielo picado finamente (<i>frapés</i>), cafés, aperitivos, bajativos y digestivos, refrigerios, bocaditos y canapés;</li><li>b) decorar bebidas de manera creativa</li></ul></li></ul>

c) crear nuevas bebidas y cócteles.

▪ ***Finalizar la atención:***

a) Asegurar que el cliente desea terminar el servicio;

b) solicitar la cuenta al cajero;

c) presentar la cuenta al cliente;

d) recibir pagos;

e) encaminar el pago para el cajero;

f) despedir al cliente;

g) incentivar su regreso.

▪ ***Controlar existencias (stock):***

a) Controlar la cantidad de alimentos y bebidas en existencia (*stock*) del bar;

b) controlar la existencia de los utensilios, cristalería, tazas, mezclador de bebidas;

c) controlar puesta a punto (*mise en place*).

▪ ***Cuidar del área de trabajo:***

a) Mantener limpio y organizado el local de trabajo;

b) limpiar los utensilios utilizados;

c) limpiar los equipamientos del bar;

d) hacer puesta a punto (*mise en place*) del bar;

e) organizar bebidas, cristales, utensilios y materiales utilizados en el bar;

f) limpiar y organizar el ambiente de trabajo para el día siguiente;

▪ *Coordinar y apoyar al equipo:*

- a) Supervisar y orientar el trabajo de los ayudantes de bar;
- b) ayudar en el arreglo, limpieza y aseo del bar;
- c) Sustituir al mesero.

**Fuente:** Norma Técnica Ecuatoriana. Requisitos de Competencia laboral.

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**TABLA No 38**  
**FUNCIONES DE LA CAMARERA**

<b>Departamento:</b> Pisos y habitaciones
<b>Cargo:</b> Camarera
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Limpiar, asear y ordenar las habitaciones:</i><ol style="list-style-type: none"><li>a) Barrer, aspirar, lavar, pulir, remover manchas simples de sanitarios, pisos, minibar, ventanas, paredes, muebles, espejos, cuadros, barrederas, equipos y demás elementos de la habitación y área social, aplicando procedimientos o estándares mínimos.</li></ol></li> <li>▪ <i>Adecuar la habitación para recibir al huésped:</i><ol style="list-style-type: none"><li>a) Limpiar íntegramente la habitación;</li><li>b) realizar el montaje de cama extra o cuna;</li><li>c) poner o retirar elementos extras;</li><li>d) arreglar y ordenar menaje de acuerdo con los requerimientos del huésped;</li><li>e) coordinar con el departamento de recepción y alimentos y bebidas atenciones especiales a huéspedes;</li><li>f) coordinar con el departamento de reservas el estado de las habitaciones.</li></ol></li> <li>▪ <i>Inspeccionar el estado de una habitación:</i><ol style="list-style-type: none"><li>a) Hacer inspección visual de la apariencia y calidad después de la finalización del</li></ol></li></ul>

servicio de ordenamiento y limpieza;

b) confirmar el consumo de minibar;

c) confirmar la integridad de las instalaciones, el abastecimiento de agua en el baño, la ausencia de algún elemento que perjudique la presentación final de la habitación.

▪ ***Verificar el funcionamiento y el confort de la habitación:***

a) Verificar el funcionamiento de interruptores, luz, televisión, radio, teléfono, control remoto, TV, aire acondicionado, ventana, puerta, gaveta, ducha, televisión por cable, radio despertador, visillo, cortina pesada, persianas, caja de seguridad u otros

b) detectar la presencia de insectos, olores y ruido excesivo.

▪ ***Ordenar la habitación ocupada:***

a) Arreglar la habitación;

b) retirar el menaje de servicio a la habitación (*room service*);

c) hacer la cama, reponer las toallas, sábanas y otros elementos de lencería o menaje;

d) reabastecer el minibar;

e) mantener en orden las pertenencias del huésped.

▪ ***Efectuar controles y registros:***

a) Contar, revisar y clasificar la ropa de habitación para su envío a la lavandería;

b) controlar y registrar consumo de minibar, productos extras, fecha de caducidad y conservación del producto;

c) registrar la cantidad de huéspedes por habitación y novedades;

d) recoger y registrar objetos olvidados;

e) hacer inventario de cada habitación y de la bodega de piso.

▪ ***Operar equipos de trabajo:***

- a) Operar la aspiradora, enceradora, radio transistor y aparatos de uso del huésped como televisión, control remoto, aire acondicionado, secador de cabello, minibar;
- b) equipar y maniobrar el carro de apoyo.

▪ ***Velar por la seguridad y privacidad del huésped:***

- a) Notificar al departamento de seguridad el acceso de personas ajenas;
- b) observar flujo y tipo de equipaje;
- c) comunicar a la administración anomalías de comportamiento o uso indebido de las habitaciones por parte del huésped;
- d) garantizar confidencialidad sobre los hábitos e información del huésped;
- e) trabajar conjuntamente con su jefatura y departamento de seguridad para solventar cualquier situación conflictiva.

▪ ***Asegurar la satisfacción del cliente:***

- a) Transformar el ambiente en un lugar agradable para el huésped;
- b) hacer la cobertura de la habitación;
- c) atender situaciones incómodas;
- d) atender solicitudes y quejas del huésped;
- e) atender recomendaciones para el cliente importante (*VIP*) o con necesidades especiales;
- f) escuchar y comunicar al supervisor las impresiones y opiniones del huésped;
- g) realizar las tareas de limpieza sin perturbar la estadía del huésped.

**Fuente:** Norma Técnica Ecuatoriana. Requisitos de Competencia laboral.

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**TABLA No 39**  
**FUNCIONES DEL ENCARGADO DE MANTENIMIENTO**

<b>Departamento:</b> Mantenimiento y limpieza
<b>Cargo:</b> Encargado de mantenimiento
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Diagnosticar el servicio a ser ejecutado:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Probar el funcionamiento del equipo o la instalación;</li> <li>b) identificar el tipo y la magnitud del daño o defecto;</li> <li>c) decidir sobre el procedimiento a utilizar;</li> <li>d) determinar el presupuesto para la reparación;</li> <li>e) determinar el listado de repuestos o materiales, tiempo de reparación y la necesidad de ejecutar el mantenimiento;</li> <li>f) generar el reporte de daños y llenar la memoria técnica del equipo, habitación o área afectada.</li> </ul> </li> <li>a) Reparar lámparas, toma corrientes, boquillas, cajas térmicas, fusibles, duchas eléctricas, resistencias, canales de agua, extensiones eléctricas, transformadores, reguladores de voltaje, hacer tierra y aislar la fuga de corriente, entre otros;</li> <li>b) cambiar el tendido eléctrico, colocación de canaletas externas para conexiones eléctricas.</li> </ul> <p>▪ <i>Reparar fallas hidráulicas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Cerrar la llave de paso que interrumpe el flujo al área afectada;</li> <li>b) sustituir red de válvulas y medidores hidráulicos;</li> <li>c) reparar los lavaderos de cocina, canastillas, sifones, sanitarios, filtros de agua,</li> </ul>



tubería y otras instalaciones;

d) retirar el aire de la bomba hidráulica;

e) realizar mantenimiento preventivo y correctivo para la operación de cisternas y pozos sépticos.

▪ ***Reparar fallas mecánicas:***

a) Destrobar o cambiar cerraduras, ventanas, gavetas y equipo de gimnasio;

b) reducir ruido en camas, ventanas, equipo de aire acondicionado, puertas y otras piezas móviles;

c) realizar la lubricación preventiva de piezas móviles, cambio de garruchas y alcayatas;

d) reparar o realizar el mantenimiento preventivo de extractores de olores, equipos de limpieza;

e) realizar mantenimiento preventivo de equipos de cocina, calderos, elevadores, carpintería.

▪ ***Reparar fallas telefónicas:***

a) Instalar extensiones telefónicas;

b) sustituir la toma de un aparato defectuoso;

c) componer el adaptador para conmutador;

d) verificar las líneas hasta la central telefónica;

e) llamar y solicitar servicios técnicos de ingeniería en telecomunicaciones a la empresa competente.

▪ ***Hacer reparaciones prediales:***

a) Reparar pisos;

- b) retocar la pintura;
- c) reparar revestimientos como: alfombra, yeso, papel de pared, azulejo, vinyl y piezas de aluminio;
- d) reparar tumbados y dar soluciones provisionales o definitivas a goteras o fugas de agua en los techos;
- e) limpiar rótulos.

- ***Hacer instalaciones provisionales:***

- a) Instalar extensiones para energía y teléfono;
- b) montar y desmontar camas, mesas y soportes para aparatos eléctricos;
- c) instalación, montaje y desmontaje de equipos para eventos.

- ***Manejar y controlar existencia (stock) de materiales del área de mantenimiento:***

- a) Manejar inventarios de los equipos y materiales del departamento;
- b) manejar ficha técnica de todos los equipos y maquinaria del establecimiento;
- c) manejar una hoja de inventario por área, oficina y habitación;
- d) establecer las características de los productos a adquirir.

**Fuente:** Norma Técnica Ecuatoriana. Requisitos de Competencia laboral.

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**TABLA No 40**  
**FUNCIONES DEL ENCARGADO DE LIMPIEZA DE ÁREAS PÚBLICAS**

<b>Departamento:</b> Mantenimiento y limpieza
<b>Cargo:</b> Encargado de la limpieza
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplir con las normas para el trabajo, disciplina, conducta y presentación del personal.</li> <li>▪ Realizar la presentación del servicio en materia de identidad del producto, la calidad en la gestión y producción de servicio.</li> <li>▪ Limpiar y mantener las instalaciones en tiempo y forma haciendo uso correcto de los productos fungibles y las máquinas utilizadas para tal fin de acuerdo a las normas de seguridad, bio seguridad e higiene del trabajo.</li> <li>▪ Prestar especial atención a la limpieza de las máquinas y al orden de las herramientas y utensilios de trabajo.</li> <li>▪ El encargado de la limpieza debe estar familiarizado con la química básica de la higiene (o sea, las propiedades e integraciones de la suciedad, el agua y los ingredientes limpiadores).</li> <li>▪ Habilidades y organización, buen gusto, un firme sentido de orden e higiene, sentido común, deseos de trabajar.</li> <li>▪ Preparar, transportar y recoger los materiales y productos necesarios para la limpieza y mantenimiento de habitaciones y áreas públicas e internas.</li> <li>▪ Preparar las salas para reuniones, convenciones, etc.</li> <li>▪ Limpiar las áreas y realizar labores auxiliares.</li> <li>▪ Conocimiento técnico necesario para realizar correctamente el trabajo.</li> </ul>

**Fuente:** Norma Técnica Ecuatoriana. Requisitos de Competencia laboral.

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**TABLA No 41**  
**FUNCIONES DEL AGENTE DE SEGURIDAD HOTELERA**

<b>Departamento:</b> Departamento de seguridad
<b>Cargo:</b> Agente de seguridad hotelera
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cuida constantemente los activos fijos del hotel, huéspedes y colaboradores.</li><li>▪ Auxilia en horario de alimentos o cuando se requiera, al encargado de la caseta de seguridad.</li><li>▪ Mantiene el control y orden en eventos ya actividades que se llevan a cabo en el hotel.</li><li>▪ Apoya a Botones en funciones de asistencia a huéspedes a movimiento de equipaje y proporcionar la bienvenida al hotel, cuando se le requiere.</li></ul>

**Fuente:** Norma Técnica Ecuatoriana. Requisitos de Competencia laboral.

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

### **3.5.31.- PROCESO PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL EN EL HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL**

El Hotel Chimborazo Internacional contará con el siguiente proceso de selección y contratación del personal.

#### **1. Puesto vacante.**

Se inicia con un puesto vacante, el cual no es ocupado por nadie.

2. Requisición.

**TABLA No 42**  
**REQUISICIÓN DE PERSONAL**



**REQUISICIÓN DE PERSONAL DEL HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL**

Fecha: \_\_\_\_\_  
Nombre del puesto: \_\_\_\_\_  
Persona que solicita: \_\_\_\_\_ Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_  
Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_ Fecha a cubrir la vacante: \_\_\_\_  
Origen de la vacante: \_\_\_\_\_  
Nombre de la persona que reemplazará: \_\_\_\_\_  
Nombre del puesto: \_\_\_\_\_  
Horario: \_\_\_\_\_  
Sueldo: \_\_\_\_\_ Edad: Mínima \_\_\_\_\_ Máxima \_\_\_\_\_  
Sexo: Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_  
Estado civil: Soltero \_\_\_\_\_ Casado \_\_\_\_\_ Divorciado \_\_\_\_\_ Unión libre \_\_\_\_\_  
Escolaridad: \_\_\_\_\_  
Experiencia mínima deseable: Años \_\_\_\_\_ Meses \_\_\_\_\_  
Tipo de experiencia que debe poseer: \_\_\_\_\_  
Otras características (conocimientos adquiridos, idiomas) \_\_\_\_\_  
Habilidades específicas: \_\_\_\_\_

**AUTORIZACIONES**

Solicitado por \_\_\_\_\_  
Puesto: \_\_\_\_\_  
Departamento: \_\_\_\_\_

Firma

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca

**3. Análisis de puesto.**

**TABLA No 43  
ANÁLISIS DE PUESTOS**

 <p><b>HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL</b></p>		
<b>ANÁLISIS DE PUESTOS</b>		
<b>Generalidades</b>		
<b>Título del Puesto:</b>		<b>Departamento:</b>
<b>Reporta a:</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Descripción específica</b>		
<b>Actividad</b>		
<b>REQUERIMIENTOS</b>		
<b>HABILIDADES</b>		
<b>Escolaridad</b>	<b>Conocimientos especiales</b>	<b>Idiomas</b>
<b>EXPERIENCIA:</b>		
<b>INICIATIVA</b>		
<b>ESFUERZO</b>		
<b>MENTAL Y/O VISUAL</b>		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		


<b>PERFIL</b>		
Edad:	Sexo: M - F	Estado Civil: S - C - D
<b>OTRAS CARACTERÍSTICAS DESEABLES</b>		

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés



**4. Inventario de Recursos Humanos.**

**TABLA No 44**  
**INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS**

 <p><b>HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL</b>  <b>INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS</b></p>	
Nombres y apellidos:	
Fecha de nacimiento:	
Edad:	
Estado civil:	
Nacionalidad:	
Domicilio:	
Teléfono:	
<b>Estudios realizados</b>	
Primaria:	
Secundaria:	
Superior:	
Títulos obtenidos:	
Cursos realizados:	
<b>Trabajos anteriores</b>	
Nombre del trabajo anterior	
Cargo desempeñado	
<b>Vida laboral</b>	
Ascensos:	
Cargos desempeñados:	
Capacitación:	
Habilidades:	
Tiempos servidos:	
Otros:	

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

## **5. Reclutamiento.**

Se puede realizar avisos en circulares, carteles o anuncios en la puerta del hotel, reuniones con el personal dentro de la empresa para promover la existencia vacante y si no se encuentra fuera de la empresa se puede poner anuncios en medios de comunicación como:

- Televisión
- Radio
- Avisos de prensa
- Internet

6. Solicitud de empleo.

**TABLA No 45**  
**SOLICITUD DE EMPLEO**



**HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL**

**SOLICITUD DE EMPLEO**

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfonos: \_\_\_\_\_

—

Lugar y fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Cédula No.: \_\_\_\_\_ Seguro social: \_\_\_\_\_ Licencia: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ ¿Conoce a alguien de nuestra empresa?    Sí \_\_\_    No \_\_\_

—

Estado civil \_\_\_\_\_ No. de hijos \_\_\_\_\_

Nombre completo de las personas que dependen de usted:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Estudios:**

Nombre de la Institución	Desde	Hasta	Certificado o título
<b>Primaria</b>			
<b>Secundaria</b>			
<b>Universidad</b>			
<b>Postgrado</b>			
<b>Maestría</b>			
<b>Cursos</b>			
<b>Otros</b>			

¿Habla usted inglés? Excelente \_\_\_% Bueno \_\_\_%  
Regular \_\_\_%

¿Lo escribe? Excelente \_\_\_% Bueno \_\_\_%  
Regular \_\_\_%

¿Otro idioma? \_\_\_\_\_

Especifique sus conocimientos en el área turística.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nombre completo de su padre: \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Nombre completo de su madre: \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Nombre completo del cónyuge: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

**¿Qué enfermedades serias ha tenido usted (nombre y fecha):** \_\_\_\_\_

¿Trabaja usted actualmente? Sí \_\_\_ No \_\_\_

¿Dónde? \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Salario \$ \_\_\_

¿Por qué desea cambiarse? \_\_\_\_\_

Empleos Anteriores  
Favor anotar primero el más reciente

Empresa o actividad	Fecha de ingreso	Fecha de egreso	Cargo ocupado	Motivo del egreso

Indique tres personas que los conozcan hace varios años que sean familiares.

Nombre	Dirección y teléfono	Ocupación	Tiempo que le conoce


¿Para nuestra empresa es muy importante el servicio al cliente, qué recomendaciones o aportes podría brindar usted si llegara laborar con nosotros?

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

## 7. Entrevista.

**TABLA No 46**  
**MODELO DE ENTREVISTA**

 <p><b>HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL</b> <b>ENTREVISTA PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL</b></p>
<b>Preguntas personales</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1) Hábleme de usted</li><li>2) ¿Cómo cree que le ven los demás?</li><li>3) ¿Cómo se relaciona con los demás?</li><li>4) ¿Cómo se enfrenta usted a los problemas?</li><li>5) ¿Le gusta trabajar en equipo o solo?</li><li>6) ¿Cree que tiene dotes de liderazgo?</li><li>7) ¿Qué espera usted de la vida?</li></ol>
<b>Preguntas sobre formación</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Por qué decidió estudiar?</li><li>2. ¿Cree que su decisión fue acertada?</li><li>3. ¿Considera que su nivel de cualificación fue el adecuado?</li><li>4. ¿Qué fue lo que más le gustó y lo que menos?</li><li>5. ¿Le pareció provechoso los conocimientos del curso que hizo?</li></ol>

**Preguntas sobre experiencia laboral**

1. ¿Qué funciones realizaba en la empresa?
2. ¿Hábleme de sus jefes y compañeros anteriores?
3. ¿Qué opinión tiene del ambiente de trabajo de la misma?
4. ¿Porque salió de la empresa?


**Preguntas sobre el puesto de trabajo**

1. ¿Qué conoce de nuestra empresa?
2. ¿Por qué quiere trabajar con nosotros?
3. ¿Confía en su capacidad para desempeñar este puesto?
4. ¿Qué es lo que más le interesa y lo que menos le interesa del puesto?
5. ¿Qué espera del puesto?
6. ¿En qué se diferencia de los demás candidatos?
7. ¿Qué salario quiere percibir?
8. ¿Cuáles son sus expectativas de futuro?
9. ¿Qué es para usted lo más importante de un empleo?

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**8. Informe de la entrevista.**

**TABLA No 47  
INFORME DE LA ENTREVISTA**

	
<p><b>INFORME DE LA ENTREVISTA DE TRABAJO HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL</b></p>	
<p><b>Nombre del aplicante:</b>.....</p> <p><b>Código de la evaluación de la entrevista:</b></p> <p>(5)Excelente (4)Muy bueno (3)Bueno (2)Regular (1)Malo</p>	
Trabajo en equipo:	<b>Evaluación:</b>
Liderazgo:	<b>Evaluación:</b>
Metas:	<b>Evaluación:</b>
Formación académica:	<b>Evaluación:</b>
Formación profesional:	<b>Evaluación:</b>
Relación con antiguos compañeros y jefes:	<b>Evaluación:</b>
Desenvolvimiento en el ambiente de trabajo:	<b>Evaluación:</b>
Motivos de salida de la antigua empresa:	<b>Evaluación:</b>
Apariencia personal:	<b>Evaluación:</b>
Condiciones físicas:	<b>Evaluación:</b>

Deseo que presenta el candidato por trabajar:	<b>Evaluación:</b>
Conocimiento de la empresa:	<b>Evaluación:</b>
Conocimiento del puesto de trabajo:	<b>Evaluación:</b>
Vocabulario y léxico:	<b>Evaluación:</b>
Se lo recomienda para el trabajo: SI NO ¿Por qué?	
Observaciones:	
Recomendaciones:	

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés



## 9. Pruebas psicológicas o de personalidad

**TABLA No 48**  
**PRUEBAS DE PERSONALIDAD**

		
<b>HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL</b> <b>PRUEBAS DE PERSONALIDAD</b>		
Nombre del aplicante: _____ Persona encargada de la prueba: _____		
PREGUNTAS	SI	NO
1. ¿Cree que el día no tiene bastantes horas para todas las cosas que debería usted hacer?		
2. ¿Siempre se mueve, camina o come con rapidez?		
3. ¿Se siente impaciente por el ritmo al que se desarrollan los acontecimientos?		
4. ¿Acostumbra a decir: "Ah, ajá" o "sí, sí, sí", "bien, bien", cuando le habla una persona apremiándola inconscientemente a que acabe de decir lo que tiene que decir?		
5. ¿Tiene tendencia a terminar las frases de otras personas?		
6. ¿Se siente exageradamente irritado incluso rabioso cuando el auto que le precede en una carretera rueda a una marcha que usted considera demasiado lenta?		
7. ¿Considera angustioso tener que hacer cola o esperar turno para conseguir una mesa en un restaurante?		
8. ¿Encuentra intolerable observar cómo otras personas realizan tareas que usted sabe que puede hacer más deprisa?		
9. ¿Se impacienta consigo mismo si se ve obligado a realizar tareas		

repetitivas que son necesarias pero le impiden hacer las cosas que a usted le interesan realmente?		
10. ¿Es usted de esas personas que leen a toda prisa o intentan siempre conseguir condensaciones o sumarios de obras literarias realmente interesantes y valiosas?		
11. ¿Se esfuerza por pensar o hacer dos o más cosas simultáneamente? Por ejemplo, al tiempo que intenta escuchar la charla de una persona, sigue dando vueltas a otro tema sin ninguna relevancia con lo que escucha.		
12. ¿Mientras disfruta de un descanso, continúa pensando en sus problemas laborales, domésticos o profesionales?		
13. ¿Tiene usted el hábito de acentuar excesivamente varias palabras que usted considera clave en su conversación ordinaria o la tendencia a articular las últimas palabras de sus frases más rápidamente que las palabras iniciales?		
14. ¿Encuentra difícil abstenerse de llevar cualquier conversación hacia los temas que le interesan especialmente, y cuando no lo consigue, pretende usted escuchar pero en realidad sigue ocupado en sus propios pensamientos?		
15. ¿Se siente vagamente culpable, cuando descansa y no hace nada durante varias horas o varios días?		
16. ¿Intenta siempre programar más y más cosas en menos tiempo, y al hacerlo así deja cada vez menos margen para los imprevistos?		
17. Al conversar, ¿da con frecuencia puñetazos o palmadas en la mesa, o golpea con un puño la palma de la otra mano para dar más énfasis a un punto particular de la discusión?		
18. ¿Se somete a ciertos plazos en su trabajo que con frecuencia son difíciles de cumplir?		
19. ¿Aprieta con frecuencia las mandíbulas, hasta el punto que le rechinan los dientes?		
20. ¿Lleva con frecuencia material relacionado con su trabajo o sus estudios a su casa por la noche?		

21. ¿Se siente usted insatisfecho con su actual trabajo?		
<b>Puntuación total:</b>		

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

Este test se aplicará a todas las personas que estén ingresando a la empresa.

**Valoración:**

**14 puntos o más:**

Si se encuentra dentro de esta puntuación, la persona es de carácter tipo A, la cual debería relajarse y tomar las cosas con más filosofía, pues tiene mayor peligro de padecer enfermedades coronarias, problemas psicosomáticos y estados de ansiedad.

**Entre 9 y 13 puntos**

Si se encuentra dentro de una puntuación normal el carácter es un equilibrio entre la personalidad A y la B. Dentro de estos parámetros es donde se encuentra la mayoría de personas. Se activa lo suficiente para ser productivo y eficiente en el trabajo o estudios, pero sabe mantener la calma en las situaciones que así lo requieren, aunque en ocasiones también se sienta nervioso.

**9 puntos o menos:**

Es una personalidad del tipo B. Es bastante menos vulnerable a sufrir ansiedad que otras personas, no se muestra ambicioso ni dominante, deja que las cosas sigan su cauce sin preocuparse en exceso. No quiere decir que nunca se muestre nervioso o angustiado si la situación le desborda, pero en general tiene un temperamento templado.

**10. Pruebas de trabajo.**

**TABLA No 49  
PRUEBAS DE TRABAJO**

 <p><b>HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL PRUEBAS DE TRABAJO</b></p>		
<p><b>Nombres y apellidos:</b>.....</p> <p><b>Puesto a ocupar:</b>.....</p>		
Aspectos	Puntaje:	Observación:
Características del hotel		
Servicios ofrecidos por el hotel		
Descripción del puesto		
Conocimientos necesarios para el puesto		
Actitudes primordiales para el puesto		
Resultados esperados del puesto		
Firma del aplicante	Total puntaje	Recomendación del encargado de la prueba

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**11. Examen médico.**

**TABLA No 50**  
**EXÁMEN MEDICO**



**HOTEL CHIMBORAZO**  
**INTERNACIONAL C.A.**

**HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL**  
**EXAMEN MÉDICO PARA EL PERSONAL**

Motivo del examen: \_\_\_\_\_ fecha: \_\_\_\_\_

**DATOS GENERALES:**

Nombre: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_ telefono \_\_\_\_\_

Estado Civil \_\_\_\_\_ Escolaridad \_\_\_\_\_

**ANTECEDENTES:**

HEREDO - FAMILIARES: \_\_\_\_\_

PERSONALES NO PATOLOGICOS: \_\_\_\_\_

TRABAJOS ANTERIORES \_\_\_\_\_

**ESTADO ACTUAL (APARATOS Y SISTEMAS):**

A.- Respiratorio: \_\_\_\_\_ A.- Digestivo: \_\_\_\_\_

S.- Cardiovascular: \_\_\_\_\_ S.-Genito-urinario: \_\_\_\_\_

S.- Músculo esquelético: \_\_\_\_\_ S.- Nervioso: \_\_\_\_\_

S.- Endocrino: \_\_\_\_\_ Orgs. Sentidos: \_\_\_\_\_

Padecimiento actual: \_\_\_\_\_

**EXPLORACION FISICA:**

Peso: \_\_\_\_\_ Talla: \_\_\_\_\_

**CABEZA:**

Cráneo: \_\_\_\_\_

Cara: \_\_\_\_\_

Oídos: \_\_\_\_\_

Ojos: \_\_\_\_\_

Nariz: \_\_\_\_\_

Boca: \_\_\_\_\_

Cuello: \_\_\_\_\_

**TORAX:**

Inspección: \_\_\_\_\_

Movilidad: \_\_\_\_\_

Palpación: \_\_\_\_\_

**ABDOMEN:**

Inspección: \_\_\_\_\_

Palpación: \_\_\_\_\_

Percusión: \_\_\_\_\_

Auscultacion: \_\_\_\_\_

GENITO: \_\_\_\_\_

URINARIO: \_\_\_\_\_

EXTREMIDADES: \_\_\_\_\_

COLUMNA VERTEBRAL: \_\_\_\_\_

PIEL \_\_\_\_\_

ANEXOS: \_\_\_\_\_

Resultados de Laboratorio de Rx \_\_\_\_\_

Diagnostico \_\_\_\_\_ Tratamiento: \_\_\_\_\_ Observaciones \_\_\_\_\_

Apto \_\_\_\_\_ No Apto: \_\_\_\_\_

Apto acondicionado a tratamiento: \_\_\_\_\_

Firma trabajador

Firma Medico

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

## 12. Contratación.

### TABLA No 51 MODELO DE CONTRATACIÓN



#### HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL CONTRATO DE TRABAJO

En la ciudad de \_\_\_\_\_, el día \_\_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, entre la empresa HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL, RUC No \_\_\_\_\_ representada por el señor \_\_\_\_\_ con cédula de identidad No \_\_\_\_\_, domiciliado en \_\_\_\_\_, en adelante el “EMPLEADOR” y el señor \_\_\_\_\_, con cédula de identidad No \_\_\_\_\_, de nacionalidad \_\_\_\_\_, nacido el \_\_\_\_\_, estado civil \_\_\_\_\_, domiciliado en \_\_\_\_\_ de esta ciudad en adelante el “TRABAJADOR”, se conviene el siguiente contrato de trabajo:

PRIMERO EL TRABAJADOR se obliga a prestar servicios personales como \_\_\_\_\_ en el establecimiento hotelero del EMPLEADOR, ubicado en \_\_\_\_\_.

SEGUNDO EL TRABAJADOR tendrá una jornada ordinaria de trabajo de 8 horas, distribuida de lunes a sábado de 8:00 am a 16:00 pm (dependiendo del trabajo al cual se le asigne al trabajador y sus respectivas horas).

TERCERO. Los servicios personales del TRABAJADOR se remuneraran quincenalmente, donde recibirá su sueldo respectivamente y los beneficios de ley de acuerdo al código de trabajo.

Las remuneraciones serán liquidas y pagadas quincenalmente, cada 15 y 30 de cada mes en las oficinas del EMPLEADOR y dentro de la jornada de trabajo.

EL EMPLEADOR queda expresamente facultado para pagar las remuneraciones en cheque o en efectivo. Este documento se entregará al TRABAJADOR, o se le depositara en su cuenta bancaria según su elección.

De las remuneraciones, el EMPLEADOR efectuará las deducciones de imposiciones previsionales e impuestos que corresponda de acuerdo con la ley.

CUARTO. EL EMPLEADOR, además pagará al trabajador las horas extras que el mismo realice en el cumplimiento de sus funciones. Esto costo se calculara acorde con el sueldo de del TRABAJADOR y de acuerdo a los beneficios de ley.

QUINTO. En el ejercicio de sus funciones, el TRABAJADOR SE OBLIGA a desempeñar sus labores con el debido cuidado y diligencia, evitando comprometer la seguridad y prestigio del hotel, y a acatar las órdenes e instrucciones de sus superiores, comprometiéndose a servir al cliente y a sus compañeros de trabajo con el debido respeto y consideración.

SEXTO. El TRABAJADOR se obliga a prestar servicios personales con dedicación exclusiva al EMPLEADOR y no podrá laborar en otras empresas que desarrollen funciones similares a las de su EMPLEADOR.

SEPTIMO. El presente contrato tendrá una duración indefinida a contar del \_\_\_\_\_.

OCTAVO. Se deja constancia que el TRABAJADOR ingresó al servicio del EMPLEADOR el \_\_\_\_\_.

NOVENO. Para todos los efectos derivados del presente contrato, las partes fijan domicilio en la ciudad de \_\_\_\_\_y se somete a la competencia de sus tribunales de justicia.

DECIMO. El presente contrato se extiende en tres ejemplares, declarando el TRABAJADOR haber recibido un ejemplar en este acto a su entera satisfacción.

\_\_\_\_\_  
Trabajador

\_\_\_\_\_  
Empleador

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés



### **3.5.32.- INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DEL HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL**

En el aspecto de la inducción dentro del Hotel Chimborazo Internacional, se propone el siguiente programa para la presentación de los empleados a la empresa. Como ayuda se utilizará el reglamento interno del empleado, en el cual se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.

A continuación se presenta los aspectos a tomar en cuenta dentro de la inducción al nuevo personal en el Hotel Chimborazo Internacional:

**TABLA No 52**  
**PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL NUEVO PERSONAL DEL HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL**

<b>TEMAS QUE EL EMPLEADO DEBE RECIBIR EN LA INDUCCIÓN</b>	<b>PUNTOS A TRATARSE EN LA ACTIVIDAD</b>
1. Temas a tratar en la Inducción para el Hotel Chimborazo Internacional	Estructura interna del Hotel. Organigrama del Hotel. Nombre y funciones de los ejecutivos principales. Recorrido por las instalaciones. Periodo de prueba. Descripción del proceso de servicio al cliente. Políticas y normas.

2. Presentaciones	<p>A los ejecutivos o administrativos del Hotel.</p> <p>A los diferentes empleados del los departamentos.</p> <p>A los compañeros de trabajo.</p>
3. Funciones y deberes específicos	<p>Ubicación del puesto de trabajo.</p> <p>Labores a cargo del empleado.</p> <p>Normas específicas de seguridad.</p> <p>Descripción del puesto.</p> <p>Objetivo del puesto.</p> <p>Relación con otros puestos</p>
4. Explicación sobre	<p>El trabajo que se hace en el departamento.</p> <p>Reloj marcador, tarjeta de tiempo</p> <p>Cómo marcar la entrada y la salida.</p> <p>Horario de trabajo.</p> <p>Tiempo disponible para comer.</p> <p>Procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo.</p> <p>Sanitarios y lavabos.</p>
5. Comentar otras condiciones del trabajo.	<p>Pagos de salarios.</p> <p>Tiempo extra.</p> <p>Pago de días festivos.</p> <p>Día y método de pago de salario.</p> <p>Pago de vacaciones.</p> <p>Efecto de faltas no justificadas.</p> <p>Ausencias.</p>

	<p>Necesidad de reportar las faltas.</p> <p>A quién y cómo avisar en caso de ausencia.</p> <p>Limpieza y aseo del área de trabajo.</p> <p>Aseo personal.</p> <p>Prohibición de bebidas embriagantes y drogas.</p>
6. Colocar al nuevo trabajador en su trabajo.	<p>Relación del trabajo con sus nuevos compañeros.</p> <p>Reglamento interno.</p> <p>Normas de trabajo.</p>
7. Seguir las cuatro etapas de un buen entrenamiento.	<p>Preparar al empleado</p> <p>Probar el desempeño del entrenado.</p> <p>Inspeccionar continuamente al entrenado.</p>

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

### **3.5.33.- DIRECCIÓN**

Dentro de la tarea de la dirección tomaremos en cuentas los siguientes aspectos:

### **3.5.34.- COMUNICACIÓN**

- **Reglamento interno del Hotel Chimborazo Internacional**

La empresa proporcionará al empleado reglas o normas establecidas en un reglamento con la información necesaria para que el empleado logre un buen desempeño en sus funciones así como en las condiciones y reglamentos de la empresa.

En este reglamento constan los derechos y deberes que tiene cada empleado, es decir, recibir un trato coherente y uniforme. Además permitirá informar la forma de evaluar e impedir que se tomen decisiones arbitrarias hacia los empleados lo cual puede generar repercusiones negativas.

- **Comunicaciones escritas**

En el hotel Chimborazo Internacional se utilizará memorandos para transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa que no se reflejen en el manual del empleado. Estas comunicaciones se darán inmediatamente que un cambio ocurra así como para notificar a los empleados sobre alguna multa, falta, atraso, descuido, impuntualidad o alguna infracción que el administrador creyere conveniente llamar la atención para disminuir posibles errores.

- **Boletín informativo**

Otro medio a utilizarse dentro del Hotel Chimborazo Internacional son las publicaciones mensuales o boletines para anunciar reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización para que los empleados estén al corriente de lo que va sucediendo en el hotel y evitar rumores y comentarios.

- **Reuniones**

Dentro del establecimiento hotelero se realizarán bimensualmente las reuniones del personal del hotel. Se tratarán asuntos de suma importancia referente al servicio, personal, selección, etc. Además se aprovechará la oportunidad para fomentar las relaciones personales sobre todo entre empleados.

- **Reuniones personales**

Estas reuniones serán planificadas de acuerdo a la administración del hotel donde cada empleado tendrá la oportunidad de hablar con los administradores sobre las actuaciones de la gerencia y discutir las decisiones tomadas y saber el grado de aceptación que tiene una toma de decisiones dentro del personal.

- **Premios al reconocimiento**

Los premios al reconocimiento se darán cada tres meses en agradecimiento hacia los empleados que hacen contribuciones notables a la empresa. Se lo dará a conocer a clientes internos y externos sobre el mejor empleado, el empleado más puntual, el mejor amigo y compañero y se lo ubicará en la parte más visible del hotel.

- **Comunicación a clientes externos**

En lo que respecta a la comunicación para los clientes externos, el hotel Chimborazo Internacional comunicará periódicamente a sus clientes los cambios, promociones, ofertas, descuentos, innovaciones que la empresa ha tenido lo cual creará más fidelidad al cliente.

Los medios por los cuales el hotel comunicará a sus clientes las diversas novedades son:

- Radio.
- Periódicos
- Revistas
- Televisión
- Folletos y guías turísticas.
- Correspondencia directa.

### 3.5.35.- MANEJO DE CONFLICTOS INTERNOS

Para el manejo de la gestión de conflictos dentro del hotel Chimborazo Internacional se proporcionará el siguiente formato:

**TABLA No 53**  
**ANÁLISIS DE CONFLICTOS INTERNOS**


<p><b>ANÁLISIS DE PROBLEMAS O CONFLICTOS DENTRO DEL HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL</b></p>
<p>NOMBRE: _____ CARGO: _____</p>

¿Cuál es el problema o conflicto? Explique brevemente.	
¿En dónde se genera el problema o conflicto? (Qué áreas o personas lo generan)	
¿Este problema o conflicto, a quien más le afecta? (Persona, cargo, área)	
¿Por qué cree usted que se genera este problema o conflicto?	
¿Cómo cree usted que afecta este problema o conflicto a la empresa? (Consecuencias)	

Que nota le pone al problema (7 gran problema y 1 problema mínimo)	
--	--

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

Luego de detectar los conflictos existentes se procederá a presentar argumentos necesarios para su discusión, es conveniente canalizar la situación tal como se siente y luego avanzar gradualmente en el análisis. El punto crucial descansa en la identificación de causas, factores y consecuencias. Es el momento propicio para identificar y diferenciar posiciones e intereses.

Posteriormente se llegará a un acuerdo para comprometer a las partes a cumplir con las obligaciones y acuerdos a que se llega mediante la confrontación. Se le verifica a las partes todo lo que se debe solucionar y se les motiva a cumplir con los compromisos que se establezcan. Se dará el seguimiento respectivo a las partes para ayudarles a superar las situaciones que se presentan. El administrador será el encargado de realizar este análisis anualmente.

### **3.5.36.- MOTIVAR**

Para motivar la personal que labora en el Hotel Chimborazo internacional se propone las siguientes acciones:

- **Capacitación.-** Se propone a la administración del hotel una capacitación periódica al personal para lograr un adecuado desempeño en sus tareas y reforzar su seguridad personal y profesional frente al cliente.
- **Identidad con la compañía.-** Se dará a conocer al personal del hotel la visión de la empresa, su historia, las metas y los objetivos lo cual ayudará a reducir la apatía y crear en ellos un compromiso mayor.



- **Reconocimiento.-** Se celebrará ceremonias semestrales y anuales en las cuales se reconozca con un diploma y algún obsequio el compromiso de los mejores empleados sin importar el nivel o el área de trabajo en la que se desempeñan, desde el guardia de seguridad hasta el gerente.
  
- **La relación con su jefe.-** El administrador se dará un tiempo al mes para salir de su oficina y tener un momento para conversar, solicitar ayuda, darle puntos de vista y escuchar al empleado para corregir como reconocer al mismo cuando hace las cosas bien.

### 3.5.37.- CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

### 3.5.38.- CLIMA ORGANIZACIONAL

Para mejorar el clima organizacional dentro de la empresa se propone el siguiente método:

**TABLA No 54**  
**ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DEL**  
**HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL**

Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa. Sea lo más honesto posible. La encuesta es anónima.

<b>PREGUNTAS</b>	<b>Muy De acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
Mi jefe delega trabajo en sus subordinados.				
En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.				
En esta empresa no existe mucha confianza entre un superior y un subordinado.				
En algunas labores no he sabido				

quien es mi jefe.				
Lo que le importa a mi jefe es lograr los objetivos cueste lo que cueste.				
A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos.				
Mi jefe siempre pide la opinión de sus subalternos.				
En esta empresa no siempre está claro quien toma las decisiones.				
Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta.				
A veces trabajamos en forma desordenada y sin planificación.				
Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades.				
En esta empresa los que se desempeñan mejor pueden llegar a ocupar puestos superiores.				
En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.				
Me doy cuenta que existe lealtad hacia la empresa.				
Cada cierto tiempo temo por mi trabajo.				
Encuentro que mis remuneraciones están en la media				

del mercado.				
En esta empresa es difícil hacer amigos.				
Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.				
Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.				
La empresa se caracteriza por un ambiente cómodo de trabajo.				
Existe buena iluminación donde yo trabajo.				
Hay sectores dentro de la empresa que son muy inseguros.				
Existen muchos ruidos molestos al interior de la empresa.				
Tenemos tecnología de punta para realizar bien nuestro trabajo.				

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

El momento cuando se obtengan los resultados se procederá a analizar la situación y a buscar las alternativas para mejorar. Esta encuesta será aplicada por el administrador una vez al año.

### **3.5.39.- CULTURA ORGANIZACIONAL**

Una vez consolidada la cultura como base de valores dentro del Hotel Chimborazo Internacional se hace referencia a tres fuerzas que permiten conservarla como tal:

- **EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.-** Servirá como de marco de presentación de los diferentes valores y de la cultura de la organización.
- **LA ALTA DIRECCIÓN.-** Cuyos aspectos como palabras y conductas establecerán las normas que rigen las actividades de la organización.
- **LA SOCIALIZACIÓN.-** Es el proceso de adaptación a la cultura de la organización, ya que la etapa crítica es el inicio o ingreso a la organización.

#### **3.5.40.- CONTROL**

El proceso administrativo de control dentro del Hotel Chimborazo Internacional se basará en parámetros como:

#### **3.5.41.- ESTÁNDARES**

##### **Estándares de servicio al cliente**

Los estándares que a continuación se presentan contienen todas las normas y orientaciones que el personal y los equipos de trabajo deben cumplir para enfrentar con actitudes y procedimientos homogéneos los procesos que intervienen en el servicio al cliente dentro del Hotel Chimborazo Internacional de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Se tomara en cuenta aspectos como:

- Principio de servicio orientado al cliente.
- Estándares generales de servicio.
- Nuestro trato con el cliente.

- Comunicación telefónica
- El servicio en el restaurante.
- Estándares de servicio por proceso.
- Estándares de presentación para el personal.
- Estándares de servicio por cargo.

Todo su contenido debe ser conocido y estudiado por la administración del hotel y por el personal que está involucrado con el servicio.

### **Principio de servicio orientado al cliente**

- En el Hotel Chimborazo Internacional creemos que los clientes son sobre todo personas, individuos, con una identidad particular y única, es por tal razón que nuestro trabajo se enfoca en satisfacer sus diferentes necesidades y gustos.
- En el Hotel Chimborazo Internacional estamos convencidos que los clientes tienen derecho a exigir un servicio de calidad, prestado de manera eficiente con un personal preparado.
- En el Hotel Chimborazo Internacional creemos y comprendemos que todos los miembros del hotel son individuos especiales y la interrelación entre cada uno de ellos, sin importar jerarquías de ningún tipo, debe ser con preocupación, respeto y consideración.
- En el Hotel Chimborazo Internacional estamos convencidos que el trabajo en equipo, la innovación y el continuo perfeccionamiento personal y profesional son la clave de nuestro crecimiento, el que siempre se enriquece con ideas nuevas, aprendiendo de las fallas y superando las deficiencias.
- En el Hotel Chimborazo Internacional creemos que nuestros proveedores son empresas y personas que merecen toda la consideración y respeto con

las que se debe mantener una estrecha relación porque forman parte vital del desarrollo del hotel.

- En el Hotel Chimborazo Internacional buscamos el crecimiento de la empresa, pues este nos provee grandes oportunidades para implantar nuevos servicios, nuevos puestos de trabajo y contribuir al desarrollo de la ciudad.

### **Estándares generales de servicio**

- Todos los miembros del Hotel Chimborazo Internacional deben estar capacitados y preparados para desempeñar su trabajo.
- Todos los clientes merecen una atención preferencial, sin distinción de ningún tipo.
- Siempre se debe cumplir con los compromisos acordados con el cliente, proveedores y compañeros de trabajo.
- Los compromisos que no se puedan cumplir a pesar de haber realizado los pasos y esfuerzos necesarios para ello, deben ser comunicados inmediatamente al afectado, con las disculpas correspondientes, llegándose si es necesario, a hacerse cargo con los costos directos ocasionados por el incumplimiento.
- Siempre se debe procurar transmitir los estándares a compañeros, clientes y proveedores para así obtener el mayor resultado posible en la práctica.
- El servicio debe responder siempre a las especificaciones que se informan y se provee a los clientes.

### **Nuestro trato con el cliente.**

- Siempre se debe tratar al cliente con amabilidad y buen trato, haciendo un esfuerzo deliberado para enfrentar positivamente su estado de humor que puede ser variable cada día.

- Los clientes siempre deben ser saludados, en cualquier área que se encuentren, estableciendo contacto visual y con sonrisa natural.
- Siempre debemos emplear un tono de voz cálido y amable para relacionarnos con nuestros clientes y demás miembros del equipo.
- Nunca se deben hacer comentarios o críticas negativas de la empresa a un cliente.
- El personal hará especial esfuerzo para llegar a conocer a los clientes habituales, su nombre y preferencias. Con esto se estará cumpliendo con la personalización de la atención.
- Cuando no se pueda satisfacer alguna solicitud del cliente, porque está fuera de política, se le deberá dar una disculpa y explicación clara sobre la situación.
- La comunicación es enviada por los clientes y proveedores, mediante cartas, llamadas telefónicas, fax u otros similares deben ser siempre contestadas de acuerdo a los plazos y a la modalidad establecidos en los estándares.
- Hacer contacto directo visual y sonreír al cliente apenas entra en el hotel.
- Si lo conoce, saludar al recién llegado utilizando su nombre, preferiblemente por su apellido.
- Si está atendiendo a un cliente o una llamada telefónica, saludar al recién llegado y pedirle que le espere unos segundos.
- Apenas termine de atender al cliente que llego primero, darle la bienvenida y atender al segundo pidiendo las respectivas disculpas.
- Los mensajes telefónicos recibidos de los clientes, y que no hayan podido ser atendidos en el momento por razones justificadas, deberán ser contestadas en un plazo máximo de 24 horas.
- Se deberá contestar a los clientes por la misma vía que han utilizado para ponerse en contacto con la empresa, por teléfono si llamaron por teléfono, por fax si lo enviaron por fax, etc.



- Un cliente no puede permanecer más de 30 segundos en el teléfono en situación de espera.

### **Comunicación telefónica**

- Todas las llamadas deben ser contestadas no después del tercer ring.
- Todas las llamadas debe ser contestadas de manera uniforme y cortes.
- Saludando: Buenas días-Buenas tardes-Buenas noches.
- Identificando la empresa: Hotel Chimborazo Internacional
- Identificando quién responde: Habla Pamela.
- Identificando las necesidades del cliente: ¿En qué puedo ayudarle?
  
- Si la llamada es para otra unidad (Administración, alimentos y bebidas, etc.), se le comunicará al cliente los anexos o extensiones según la línea telefónica y serán traspasadas inmediatamente no olvidando la cortesía “ Un momento por favor, le comunico con”
- Las llamadas nunca deben dejar esperando al cliente en línea. Si el cliente desea esperar, la persona encargada de la llamada deberá verificar cada 20 segundos si la persona desea seguir esperando o si prefiere dejar el mensaje.
- Todos los mensajes telefónicos que requieren respuesta, deben ser contestados personalmente por el destinatario dentro de un plazo de máximo 24 horas.
- Si, al estar hablando por teléfono, se presenta un cliente, siempre se deberá establecer contacto visual con este, para indicarle que notamos su presencia.
- Siempre se debe evitar interrumpir una conversación telefónica. Si esto es necesario, se deberá ofrecer disculpas. Ej.: “me disculpa un momento por favor, los sigo atendiendo enseguida”.

- Siempre se deberá realizar la despedida de los clientes utilizando una frase amable que mencione al Hotel. Ej.: “Gracias por llamar al Hotel Chimborazo Internacional”.
- Siempre, al terminar una conversación telefónica se debe colgar el teléfono después que lo haga la persona que llama.

### **El servicio en el restaurante**

- Todos los miembros del restaurante, siempre deben procurar enfrentar sus labores con actitud positiva, utilizando el tiempo de trabajo en forma productiva y eficaz, aportando ideas e iniciativas para mejorar los métodos de trabajo, el ambiente laboral y superar los aspectos deficientes.
- En el trabajo siempre se procura superar las expectativas del cliente, compañeros y superiores.
- Siempre se debe cooperar con los compañeros de trabajo, especialmente con aquellos que se encuentren en problemas o presentes dificultades.
- Siempre se debe tratar con cuidado bienes y activos de clientes y empresa, velando por su correcta mantención y uso.
- Siempre se debe tratar a los compañeros de trabajo con respeto, llamándolos a todos por su nombre.
- Siempre debe existir la motivación constante, comunicando claramente los logros y avances y apoyarse con claridad y firmeza para superar los aspectos que se debe mejorar.
- Debe ser especial preocupación de los jefes y administradores, que los empleados se mantengan clara y permanentemente informados sobre situaciones, novedades y noticias que afecten positiva o negativamente a la empresa. Ello mostrara claridad en los propósitos de la administración, reforzará el espíritu de cuerpo y ayudara a eliminar la nefasta influencia del rumor.

- Siempre se debe utilizar un lenguaje claro y sin ambigüedades para comunicarse efectivamente con todas las personas.
- El servicio al cliente siempre tiene la primera prioridad.
- Todos los empleados del restaurante, deberán estar entrenados y en condiciones para trabajar.
- Todo el personal del restaurante deberán utilizar siempre los uniformes de acuerdo a los estándares de presentación del personal.
- Todos los pedidos deberán ser atendidos en base a la prioridad establecida para las preparaciones y a la disponibilidad de recursos, sin consideración del monto del pedido del cierre.
- Todos los pedidos deberán ser tomados utilizando técnicas de venta sugestiva.
- Todos los pedidos siempre deberán ser verificados en su correcta presentación, cantidad y contenido, antes de ser llevados al cliente.
- Siempre se deberá mantener el área de trabajo limpio, ordenado y con los equipos, materiales y utensillos almacenados de acuerdo al procedimiento establecido.
- El empleado previamente designado debe supervisar siempre, el funcionamiento apropiado del restaurante.
- Los clientes deberán ser ubicados en mesas inmediatamente, y estas deben estar limpias y bien presentadas.
- El supervisor debe asegurarse que se ofrezca la carta del menú y que el sistema de servicio sea explicado a los clientes.
- Los entremeses o entradas deben servirse con un máximo de 10 minutos después de tomada la orden. Si esto no es posible, debe informársele al cliente.
- Mientras el cliente se sirve el plato principal, el mesero o encargado debe acercársele y preguntar si está satisfecho con la comida y el servicio.
- Después del postre siempre debe ofrecerse un licor o café, la cuenta debe ser presentada una vez que el cliente rechace cualquier extra.

- Las mesas deben ser despejadas dentro de los 3 minutos de haber sido desocupadas, y vueltas a montar en un máximo de 10 minutos.
- Debe ofrecerse postres en toda ocasión.
- Siempre debe haber disponible café descafeinado, endulzantes dietéticos y sal dietética.
- La loza sucia no debe estar nunca visible.
- El personal del restaurante debe saber que sugerir a los clientes, como también saber que comidas no se están ofreciendo. Deben saber explicar cómo se preparan los platos.
- Siempre se debe recibir y despedir a los clientes utilizando con frases amables y deseándole un pronto regreso.

### **3.5.42.- ESTÁNDARES DE SERVICIO POR PROCESO.**

#### **Recepción del cliente**

Este estándar puede ser utilizado por la recepción, el restaurante y la administración.

- El cliente tiene siempre la primera prioridad.
- Todos los clientes deben ser saludados estableciendo contacto visual y sonrisa natural inmediatamente a su entrada al área de recepción, de restaurante o alguna oficina administrativa. Siempre se debe utilizar una frase como por ejemplo: “buenas tardes señor, bienvenido al Hotel Chimborazo Internacional”.
- En caso que la persona deba esperar para ser atendida, siempre se le informara esta situación con una frase amable tal como: “Señor, ¿puede usted esperar un momento?, le atenderemos enseguida”.
- Los clientes deben ser derivados a la persona que atenderá su requerimiento específico o al lugar en que encontrará lo buscado, no más allá de 2 minutos desde su llegada.

- Durante el proceso de atender al cliente, siempre se debe incluir”
  - Mantener una sonrisa y contacto visual.
  - Mantener un tono de voz cálido y amistoso.
  - Llamarlo por su nombre cuando sea posible.
  - En las oficinas administrativas, siempre deberá existir medios de atención establecidos para la espera, tales como agua y mobiliario para la comodidad del cliente.

### **Atención al cliente**

Este estándar puede ser utilizado por la recepción, el restaurante y la administración.

- El cliente siempre tiene la primera prioridad.
- Todos los clientes debe ser bien recibidos al hotel, apenas lleguen al área de recepción y de atención, teniendo en cuenta el principio “primero que llegar, primero que se atiende”.
- Para el caso de entrevistas o reuniones pactadas, todas las personas deben ser atendidas a la hora que se fijo la entrevista. Si se debiera esperar para ser atendido, esta demora no debe ser mayor de 10 minutos y el cliente debe ser informado, al tiempo que se le ofrecerá agua, café o bebida y se le ofrecerá disculpas por la demora.
- Las áreas de recepción, espera, comedor, pasillos, oficinas, bodega y estacionamiento deben estar limpias en todo momento y su equipamiento arreglado de acuerdo a la decoración establecida.
- Si la persona no ha fijado una entrevista y no es posible atenderlo, la persona que atiende al cliente le deberá consultar si desea ser atendido por otra persona, que está en condiciones de atender su requerimiento o si desea que le

coordine una entrevista con la persona con la cual deseaba ser atendido inicialmente.

- El proceso de atender al cliente nunca debe ser interrumpido.
- Durante el proceso de atender a un cliente, siempre debe incluir:
  - Mantener una sonrisa y contacto visual.
  - Mantener un tono de voz cálido y amistoso.
  - Mencionar su nombre cuando sea posible.
- Si, durante el proceso de atención se tiene que contestar una llamada telefónica, se deberá presentar excusas con la frase clara y amable como: ¿Señor, me permite contestar el teléfono un momento? Lo sigo atendiendo enseguida.
- Siempre, al momento de despedir a un cliente, se deberá utilizar una frase amable y desear un buen día.
- Siempre, cuando un cliente se esté retirando de un área de servicio, se deberá preguntar acerca de la calidad del servicio recibido. Si la opinión del cliente no fuera favorable, se le deberá motivar para expresar su opinión e informar inmediatamente a su superior.

### **Despedida de clientes**

Este estándar puede ser utilizado por la recepción, el restaurante y la administración.

- El servicio al cliente siempre será la primera prioridad.
- Todos los clientes deben ser acompañados hasta la puerta por el empleado del hotel que lo atendió o, en su defecto, por un compañero de labores.
- Todas las despedidas a un cliente deben ser cálidas e incluir frases como “gracias por venir”, “que tenga un buen día”
- Ofrecer llamar un taxi, si fuere necesario.

### **3.5.43.- FACTURACIÓN, PAGOS Y COBRANZA**

Este estándar se aplica para la recepción y restaurante.

- El cliente tiene la primera prioridad.
- La entrega de facturas o recibos debe ser inmediata, cuando sean solicitadas por el cliente de acuerdo a lo establecido con el cliente para el eventual caso.
- La cobranza de los documentos correspondientes debe ser hecha en la fecha estipulada en la factura de prestación utilizando el medio establecido, comunicado y aceptado por el cliente.
- Los pagos de los documentos correspondientes deben ser hechos en la fecha estipulada en la factura de prestación utilizando el medio establecido y comunicado por el proveedor y aceptado previamente, por el Hotel.
- Todos los atrasos por error o imprevistos que se produzcan en nuestros cobros, pagos o facturas deberán ser explicados al cliente o proveedor, con las excusas correspondientes y la explicación clara y detallada de los pasos que se seguirán para solucionar la situación, mediante la carta normalizada correspondiente firmada por el gerente o administrador.
- Siempre se deberá informar al proveedor cuando su pago esté listo.

### **Venta**

Este estándar se aplica para la recepción y restaurante.

- El cliente tiene siempre la primera prioridad.
- Siempre se deberá entregar a los clientes toda la información sobre los servicios ofrecidos por el hotel.

- Siempre se deberá entregar a todos los clientes toda la información sobre la existencia, características, beneficios y modalidad de prestación de servicios, ofrecidos por el Hotel.
- Siempre se dará agradecimientos por el consumo efectuado con una frase tal como “gracias por preferirnos”.
- El personal que está relacionado con la venta debe utilizar adecuadas técnicas de venta para el ofrecimiento de servicios, especialmente alternativas, aplicando un criterio amplio para hacerlo frente a cada tipo de requerimiento y de cliente.
- El personal de venta deberá informar siempre al cliente acerca de las últimas novedades en servicios disponibles en el Hotel.
- Todas las cotizaciones de servicios deberán ser entregadas inmediatamente, en los formatos y papelería institucional establecidos.
- Todas las cotizaciones para eventos deberán ser entregados en un plazo inferior a 24 horas y siempre antes de la hora convenida.

### **Recepción de pagos**

Este estándar se aplica para la recepción, contabilidad y restaurante.

- El cliente tiene siempre la primera prioridad.
- Todos los clientes que se acercan a caja deberán ser saludados estableciendo contacto visual y con una sonrisa natural.
- Todos los clientes deberán ser atendidos siguiendo el principio “primero que llega, primero que se atiende”
- Todos los cobros deberán ser efectuados siguiendo los procedimientos administrativos.
- Todo el personal que trabaja en caja, deberá estar preparado y capacitado.
- Siempre se deberá utilizar el nombre del cliente durante el proceso de caja.
- Siempre al despedir a un cliente se deberá agradecer con una frase amable como: “gracias, que tenga un buen día”.



### **3.5.44.- ESTÁNDARES DE PRESTACIÓN PARA EL PERSONAL**

A continuación se presenta una propuesta de estándares de presentación de personal, el cual se aplica a todo el personal del hotel.

### **3.5.45.- DE LA MUJER**

#### **Vestimenta**

Debe usar obligatoriamente el uniforme definido por la empresa, para su cargo.

#### **Peinado**

- Debe llevar su pelo debidamente peinado y tomado.
- El peinado deberá dejar la cara completamente despejada.
- En el caso de cabellos que sobrepasa los hombros, deberá ser siempre tomado.

#### **Maquillaje**

Su uso es obligatorio. Se preferirían tonos que armonicen con la piel y sombras acordes al tono de la vestimenta.

#### **Manos y uñas**

Deberán estar siempre limpias y bien presentadas.

#### **Lentes**

Anteos de sol no está permitido durante el servicio.

### **3.5.46.- DE LOS VARONES**

#### **Vestimenta**

- Deberá usar permanentemente el uniforme que haya sido definido para su cargo.
- Deberá cambiar de camisa diariamente.
- Deberá mantener permanentemente sus zapatos lustrados.

#### **Peinado**

- Deberá mantener el cabello correctamente peinado y tomado.
- El corte será tipo libre pero no se permitirá cortes extravagantes.
- Deberá afeitarse diariamente y cuidar su barba recortándola periódicamente.

#### **Manos y uñas**

Deberán estar siempre limpias y bien presentadas.

#### **Lentes**

Anteojos de sol no está permitido durante el servicio.

### 3.5.47.- OBSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO

**TABLA No 55**  
**DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS**

Condición	Criterio de evaluación	Puntaje	Observaciones	Reconocimientos
<b>Limpio</b>	Limpieza			
	Facilidad de acceso			
<b>Ordenado</b>	Orden			
	Disponibilidad de atención			
	Cortesía			
<b>Grato</b>	Ambiente agradable			
	Brinda confianza o seguridad en la atención			
	Fácil comunicación			
<b>Íntegro</b>	Honestidad			
	Brinda confianza o seguridad en su competencia			
<b>Novedoso</b>	Motivación para una mejor opinión			
	Motivación para volver			

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

Se puede calificar en rango de 1 a 3 siendo el 1 el más bajo y el tres el más alto. Se dará a conocer la observación que en casos especiales lo requiera y los reconocimientos respectivos. El sentido de las observaciones es incidir en aspectos

correspondientes de capacitación o motivación. Será aplicado por el administrador semestralmente.

Se presenta a continuación una tabla con la que se puede evaluar el desempeño en área de cumplimientos de normas del hotel:

**TABLA No 56**  
**CUMPLIMIENTOS DE LAS NORMAS DEL HOTEL**

Empleados	Factores			Total
	Cumplimiento de las políticas del hotel	Cumplimientos de las funciones acorde al puesto	Cumplimiento de los estándares	
1				
2				
3				

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

Se puede calificar en rango de 1 a 3 siendo el 1 el más bajo y el tres el más alto. Luego de la respectiva sumatoria que ubicara la posición correspondiente de cada empleado. Será aplicado por el administrador semestralmente.

Otro método de evaluación es el trabajo en equipo:

**TABLA No 57**  
**EVALUACION DEL TRABAJO EN EQUIPO**

Empleados	Factores			Total
	Cooperación	Compañerismo	Calidad de trabajo	
1				
2				
3				

**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

Se puede calificar en rango de 1 a 3 siendo el 1 el más bajo y el tres el más alto. Luego de la respectiva sumatoria que ubicara la posición correspondiente de cada empleado. Será aplicado por el administrador semestralmente.

### **3.5.48.- ACCIÓN CORRECTIVA**

Si dentro del Hotel Chimborazo Internacional se encuentran errores que siguen persistiendo entre los empleados o en base al cumplimiento de sus funciones, una de las acciones que se establecerá es la entrevista de retroalimentación que se realizará en forma individual y en privado, sobre todo, cuando el desempeño del trabajador no ha sido el adecuado.

Algunas sugerencias para tomar cuando se inicie una reunión en privado con el empleado es que hay que ser lo más claro y descriptivo posible. A continuación se detalla el siguiente proceso:

- Iniciar la sesión hablando de los aspectos positivos del trabajador y después hablar de los aspectos deficientes de su trabajo.
- No se juzgará a la persona.
- Hacer hincapié en los aspectos que se pueden cambiar.

- Proponer opciones de solución.
- Escuchar lo que dice el empleado.
- Tratar de llegar a acuerdos concretos.

La persona que está encargada de evaluar el desempeño de los empleados, es decir, el administrador, no debe olvidar que:

- Está involucrado en la función de controlar.
- Estos elementos le ayudarán en las actividades de control.
- Ayudar a sus colaboradores a que mejoren su rendimiento cuando su trabajo es insatisfactorio.
- Saber que a veces es necesario cambiar algunas cosas para así alcanzar las metas.
- Saber que prevenir problemas es más fácil que corregirlos.
- Saber que operar dentro del proceso administrativo del hotel es una herramienta importante de control.
- Enfrentar los peores problemas primero, ayudará alcanzar los objetivos.
- Hacer al personal parte de la toma de decisiones para demostrarles que son importantes.
- Aprender a trabajar con la personalidad individual de cada empleado.
- Hacer decisiones de trabajo y no decisiones personales.
- Reconocer el trabajo bien efectuado.
- Ser sincero.
- Ser consciente.

### **3.5.49.- CONCLUSIONES**

- Se pudo detectar que el Hotel Chimborazo Internacional no posee una estructura interna bien definida, la cual da cabida a la inexistencia de misión, visión, objetivos, organigrama, funciones del personal, proceso de selección de personal y técnicas de servicio al cliente.
- El desarrollo del trabajo permitió establecer la visión, misión, objetivos, políticas, reglamentos, metas y estándares en el Hotel Chimborazo Internacional para el eficiente desempeño de los clientes internos de la empresa.
- El Modelo de Gestión desarrollado, permite mejorar el proceso administrativo que se manejaba en la empresa para poder determinar oportunamente las posibles desviaciones con la finalidad de corregirlas a tiempo.
- La implementación del Modelo de Gestión desarrollado contribuirá a mejorar la eficiencia del área de planificación, organización, dirección y control, tanto del punto de vista del cumplimiento de las metas como en la satisfacción del cliente, en virtud de poder dar respuestas oportunas y efectivas.
- Se estableció las funciones del personal del Hotel Chimborazo Internacional por medio de un organigrama el cual permite potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades para interactuar en forma efectiva.
- Se determinó los estándares de servicio al cliente para el Hotel Chimborazo Internacional con los cuales se adoptó un sistema de servicio con calidad para la satisfacción de las expectativas de los clientes.

### **3.5.50.- RECOMENDACIONES**

- Velar por la disponibilidad de la información requerida para la alimentación del modelo de gestión de forma efectiva y oportuna, para poder garantizar los resultados esperados de forma eficiente.
- Realizar un análisis permanente del modelo de gestión en periodos de tiempo que podría ser una vez al año, para visualizar su comportamiento y las posibles desviaciones con la finalidad de tomar las decisiones necesarias y realizar los correctivos necesarios.
- Crear un cambio de cultura liderada por el gerente y administrador dirigida hacia los empleados, la cual este orientada hacia la búsqueda del excelencia de gestión, con criterios de calidad y productividad.
- Comprometer tanto a trabajadores, empleados y administradores a que dirijan su trabajo en base al modelo de Gestión de servicio al cliente como una estrategia competitiva para aumentar su nivel de servicio con calidad y destacarse en medio de la competencia.
- Favorecer procesos de participación efectiva de trabajadores y empleados en el Modelo de Gestión de servicio al cliente por medio de capacitaciones las cuales conlleven a un cambio organizacional duradero.
- Asegurar a través de los responsables del Modelo de gestión de servicio al cliente, procesos permanentes de comunicación dentro de la empresa para lograr eficiencia y eficacia en el trabajo.



## CAPÍTULO IV

### MARCO ADMINISTRATIVO

#### 4.1.- RECURSOS

**TABLA No 58**  
**RECURSOS HUMANOS**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>FUNCIONES A REALIZAR</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Estudiante	Desarrollo de actividades	
3	Docentes	Tutoría, coordinación, seguimiento y evaluación. Tutor, asesor y director de tesis.	

**TABLA No 59**  
**RECURSOS FÍSICOS**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Computadora	Realización del estudio	
1	Impresora	Impresión del documento	
4	Resmas de papel bond	Realización del estudio	

**4.2.- PRESUPUESTO**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Hojas de papel bond (resma)	4	\$ 5,00	\$ 20,00
CDs	20	\$ 0,50	\$ 10,00
Transporte		\$ 0,25	\$ 45,00
Impresiones	851	\$ 0,05	\$ 42,55
Carpetas	8	\$ 0,35	\$ 2,80
Copias	2078	\$ 0,03	\$ 62,34
Útiles de estudio	20	\$ 0,25	\$ 5,00
Anillados	8	\$ 1,20	\$ 9,60
Imprevistos			\$ 45,00
Flash Memory	1	\$ 20,00	\$ 20,00
Internet		\$ 0,70	\$ 60,00
<b>Total</b>			<b>\$322,29</b>

### 4.3.- CRONOGRAMA

No	ACTIVIDADES	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Identificación del problema			■	■																												
2	Análisis de las fuentes documentales					■	■	■																									
3	Elaboración del marco referencial									■	■																						
4	Estructuración del marco teórico									■	■																						
5	Formulación de hipótesis											■																					
6	Diseño de instrumentos												■	■																			
7	Diseño de la muestra													■	■																		
8	Prueba de instrumentos															■	■																
9	Levantamiento de Datos																	■	■	■	■												
10	Procesamiento de los datos																			■	■	■	■										
11	Análisis y discusión																					■	■										
12	Redacción del documento					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
13	Impresión y procesamiento																															■	■

#### 4.4.- BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILAR-MORALES, J.E. y VARGAS-MENDOZA, J.E. 2010. Servicio al cliente. Network de Psicología Organizacional. México. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. 27 páginas.
2. LA COMISIÓN SECTORIAL NO 19. Actividades de Tipo servicios. Ramas de actividad Económica: Actividades Profesionales
3. COMISIÓN SECTORIAL NO 19. Actividades de Tipo servicios. Ramas de actividad Económica: Actividades en materia de Gestión Administrativas.
4. CHIAVENATO Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. Tercera edición. México. Editorial Mc Graw Hill. 465paginas.
5. INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN. Norma técnica Ecuatoriana. Requisitos de Competencia Laboral. Tourism. lodging companies manager. Specifications of labour competence. Primera edición.
6. MINISTERIO de salud. 2009. Metodología para el estudio del clima organizacional. Documento técnico. Ministerio de salud. Comité técnico de clima organizacional. Segunda edición. Lima-Perú. J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L. 44 páginas.
7. MINTUR-Regional Sierra Centro, 2010, Clasificación de establecimientos turísticos.
8. MIRANDA, Robert. 2008. Teoría organizacional. Formación de la Cultura organizacional. Texto de Maestría en Educación. Primera Edición. Lima –

Perú. Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. 178 páginas.

9. MUNCH, Lourdes. 2010. Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Primera edición. México. Pearson Education. 297 páginas.
10. PACHECO, Héctor. 2010. Recursos Humanos. Proceso de selección y contratación de personal. Materia de Quinto año. UNCAH
11. PAZ Couso Renata. 2010. Atención al cliente. Guía práctica de técnicas y estrategias. Primera edición. 184 Páginas.
12. PEREZ, Antonio. 2008. La experiencia turística. SAVIA. LIVINGSTONE. [Internet]. Volumen 6. 2 Paginas. 11 de mayo del 2012.  
[http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista\\_savia/06\\_SAVIA62\\_LIVING.pdf](http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista_savia/06_SAVIA62_LIVING.pdf)
13. TABLAS SECTORIALES DEL AÑO 2012. Comisión sectorial No 16 Turismo y Alimentación: Ramas de actividad Económica para Alojamiento Turístico, Hotelero y no Hoteleros.

#### 4.5.- LINKOGRAFÍA

1. BSI “THE BRITISH STANDARDS INSTITUTION”. ¿Que son los sistemas de gestión? 2012. <http://www.bsigroup.com.mx/es-mx/Auditoria-y-Certificacion/Sistemas-de-Gestion/De-un-vistazo/Que-son-los-sistemas-de-gestion>
2. CÁMARA NAVARRA DE COMERCIO E INDUSTRIA. Creación de empresas. Formación y desarrollo. 2010. [http://www.navactiva.com/es/documentacion/tipos-de-gestion-mas-usados-en-empresa\\_6861](http://www.navactiva.com/es/documentacion/tipos-de-gestion-mas-usados-en-empresa_6861))
3. DEFINICION. DE. Concepto de gestión. <http://definicion.de/gestion/>. En línea agosto 2011
4. DEFINICION. DE. Definición de Modelo. <http://definicion.de/modelo/>. En línea agosto 2011
5. DEFINICION. DE. Definición de modelo de gestión. <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>
6. GESTION Y ADMINISTRACION. Administración y gestión, dos herramientas complementarias. <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/administracion-y-gestion.html>
7. GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN. Concepto de gestión empresarial. <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>

8. GESTIOPOLIS. Selección, contratación e inducción de personal.  
<http://www.gestiopolis.com>
  
9. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL. Atención al cliente:  
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>.  
En línea julio 2011.
  
10. STAR MEDIA. Previsión en la actividad administrativa. 2011.  
<http://html.rincondelvago.com/prevision-en-la-actividad-administrativa.html>
  
11. VECINO JOSE MANUEL.DE GERENCIA.COM. La cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial. 2008.  
[http://www.degerencia.com/articulo/la\\_cultura\\_del\\_servicio\\_al\\_cliente\\_como\\_estrategia\\_gerencial](http://www.degerencia.com/articulo/la_cultura_del_servicio_al_cliente_como_estrategia_gerencial)

#### 4.6.- ANEXOS

##### ANEXO No 01

### ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES EXTERNOS DEL HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO FACULTAD DE INGENIERÍA ESCUELA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA ENCUESTA PARA LOS CLIENTES EXTERNOS DEL HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL

Fecha:.....

#### Objetivo:

El propósito de la presente encuesta es recoger la información necesaria para diseñar un modelo de gestión de servicio al cliente en el Hotel Chimborazo Internacional.

#### Instrucciones:

1. Marque con una (x) el paréntesis que indique su respuesta
2. Escriba con letra clara la respuesta en los renglones indicados

#### Datos generales

##### ¿Cuál es su procedencia?

Nacional/Ciudad ..... Extrajera/País.....

##### ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior ( )



**1. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio recibido en el Hotel Chimborazo Internacional?**

Completamente satisfecho ( )

Satisfecho ( )

Insatisfecho ( )

**2. ¿Considera usted que el hotel tiene claramente definida una planificación para ofrecer el servicio a sus clientes?**

SI ( ) NO ( )

**3. ¿Cree usted que la comunicación en el hotel es clara para el cliente?**

SI ( ) NO ( )

**4. ¿El Servicio prestado por el hotel se adapta a las necesidades del cliente?**

SI ( ) NO ( )

**5. ¿Considera usted que el personal que labora en el hotel está calificado para las tareas que tiene que realizar?**

SI ( ) NO ( )

**6. ¿Cree usted que la administración del hotel analiza la calidad de servicio que se presta a los clientes?**

SI ( ) NO ( )

**7. ¿Cree usted que el hotel cuenta con una infraestructura adecuada?**

SI ( ) NO ( )

**8. ¿En el servicio recibido, usted pudo notar que el personal realiza múltiples funciones además de las definidas?**

SI ( ) NO ( )

**9. ¿En el servicio prestado se reflejo un buen clima organizacional entre los empleados?**

SI ( ) NO ( )

**ANEXO No 02**  
**ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES INTERNOS DEL HOTEL**  
**CHIMBORAZO INTERNACIONAL**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**  
**ENCUESTA PARA LOS CLIENTES INTERNOS DEL HOTEL**  
**CHIMBORAZO INTERNACIONAL**

**Fecha:**.....

**Objetivo:**

El propósito de la presente encuesta es recoger la información necesaria para diseñar un modelo de gestión de servicio al cliente en el Hotel Chimborazo Internacional.

**Instrucciones:**

1. Marque con una (x) el paréntesis que indique su respuesta
2. Escriba con letra clara la respuesta en los renglones indicados

**Datos generales**

— **Edad:**.....

— **Sexo:** Masculino ( ) Femenino ( )

— **Nivel de instrucción:** Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior ( )

1. **¿La administración del hotel tiene definida su planificación?**  
SI ( ) NO ( )

2. **¿Es adecuada la comunicación e información dentro de la empresa?**  
SI ( ) NO ( )
3. **¿Se analiza la calidad del servicio que presta el hotel a sus clientes?**  
SI ( ) NO ( )
4. **¿Se presta la debida atención al Recurso Humano?**  
SI ( ) NO ( )
5. **¿Están claramente definidas las funciones del personal del hotel?**  
SI ( ) NO ( )
6. **¿Cree usted que el proceso de selección y contratación del personal en el hotel es adecuado?**  
SI ( ) NO ( )
7. **¿Existe un buen ambiente laboral dentro del hotel?**  
SI ( ) NO ( )
8. **¿Existen instrucciones claras para la atención al cliente?**  
SI ( ) NO ( )
9. **¿Pienso que la manera de hacer mi trabajo ejerce un efecto en la calidad de servicio que le prestamos a nuestros clientes?**  
SI ( ) NO ( )
10. **¿Demuestro trabajo en equipo con mis compañeros a la hora de servir al cliente?**  
SI ( ) NO ( )

**ANEXO No 3**  
**FACHADA HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL**



**Fuente:** Hotel Chimborazo Internacional  
**Elaborado:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**ANEXO No 4**  
**SALÓN “EL MIRADOR”**



**Fuente:** Hotel Chimborazo Internacional  
**Elaborado:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**ANEXO No 5**  
**SALÓN “LOS CANDELABROS”**



**Fuente:** Hotel Chimborazo Internacional  
**Elaborado:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**ANEXO No 6**  
**RESTAURANTE “EL CONQUISTADOR”**



**Fuente:** Hotel Chimborazo Internacional  
**Elaborado:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**ANEXO No 7**  
**PIANO BAR CAFETERÍA “LA TERTULIA”**



**Fuente:** Hotel Chimborazo Internacional  
**Elaborado:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**ANEXO No 8**  
**SALA DE CONFERENCIAS**



**Fuente:** Hotel Chimborazo Internacional  
**Elaborado:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

## ANEXO No 9

### PISCINA



**Fuente:** Hotel Chimborazo Internacional  
**Elaborado:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

## ANEXO No 10

### SALA DE JUEGOS



**Fuente:** Hotel Chimborazo Internacional  
**Elaborado:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**ANEXO No 11**  
**HABITACIÓN SIMPLE**



**Fuente:** Hotel Chimborazo Internacional  
**Elaborado:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**ANEXO No 12**  
**HABITACIÓN MATRIMONIAL**



**Fuente:** Hotel Chimborazo Internacional  
**Elaborado:** Pamela Pinduisaca Manjarrés



**ANEXO No 13**  
**HABITACIÓN DOBLE**



**Fuente:** Hotel Chimborazo Internacional  
**Elaborado:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**ANEXO No 14**  
**HABITACIÓN TRIPLE**



**Fuente:** Hotel Chimborazo Internacional  
**Elaborado:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**ANEXO No 15**  
**SUITE**



**Fuente:** Hotel Chimborazo Internacional.  
**Elaborado por:** Pamela Pinduisaca Manjarrés

**ANEXO No 16**  
**CERTIFICADO DEL HOTEL CHIMBORAZO INTERNACIONAL**