



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
DEPARTAMENTO DE TURISMO**

**TRABAJO EN EQUIPO EN EL RESTAURANTE “LAS BRISAS”  
L.T.I. COSTA CARIBE BEACH HOTEL  
ISLA DE MARGARITA**

Trabajo de Grado Modalidad Pasantía realizado como requisito parcial para optar al

Título de

Licenciatura en Hotelería

Br.: Gil Dellán, Rosalba Delvalle

C.I.: 14.055.426

**Guatamare, Mayo del 2004**

**TRABAJO EN EQUIPO EN EL RESTAURANTE “LAS BRISAS”**  
**L.T.I. COSTA CARIBE BEACH HOTEL**  
**ISLA DE MARGARITA**

Tutor Académico

---

Prof. José Manuel Velásquez M.

Elaborado por:

---

Br. Rosalba D. Gil Dellán

## **DEDICATORIA**

A “Dios” todo poderoso y a la “Virgen del Valle” por ser mis guías espirituales y ayudarme a superar los obstáculos en mi camino.

A mis padres, Simplicia Dellán de Gil y Dionisio Gil Franco (Hija y Tesoro) por su apoyo incondicional en las decisiones que he tomado, por ser más que mis amigos mis cómplices y por demostrarme cada día la importancia que tengo en sus vidas.

. . . Mil gracias.

## **AGRADECIMIENTO**

Al Lic. José Manuel Velásquez, por sus enseñanzas como docente y su valiosa colaboración como asesor en la realización de mi Trabajo de Grado.

Al Sr. Freddy Acosta, Gerente de Alimentos y Bebidas de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel por abrirme las puertas en el campo de la hotelería y facilitarme el acceso a la información necesaria para la investigación, además de sus consejos referentes al manejo de personal.

A los profesores que contribuyeron a mi formación profesional, en especial al profesor Leonardo Rivas.

A mis compañeros de estudio, Karina, Rosivic, Elicenda, Nairalit, José y Edwin con quienes compartí alegrías y preocupaciones a lo largo de la carrera.

Al Equipo de Alimentos y Bebidas de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel, especialmente a los señores César Lista, Gregori Rodríguez, Franklin Robles, Manlio Quijada y Miguel Magallanes, por enseñarme el trabajo en el Restaurante, por el cariño brindado y por convertirme en un miembro más del Equipo.

Muchas Gracias a Todos.

Rosalba Gil Dellán

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
LISTADO DE CUADROS .....	XI
LISTADO DE GRÁFICOS .....	XVI
LISTADO DE FIGURAS .....	XVIII
RESUMEN.....	XX
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	5
SITUACIÓN PROBLEMA .....	5
Denominación y ubicación de la empresa.....	6
Reseña histórica .....	9
Categorización .....	10
Filosofía empresarial.....	10
Misión .....	10
Eslogan.....	10
Objetivo.....	11
Estructura organizativa.....	11
Gerencia General.....	14
Contraloría .....	14
Gerencia de Alimentos y Bebidas.....	15
Gerencia de Recepción.....	15
Gerencia de Ama de Llaves .....	17
Gerencia de Actividades .....	17
Gerencia de Seguridad .....	17
Gerencia de Recursos Humanos.....	18
Gerencia de Mantenimiento .....	18

Gerencia de Ventas .....	19
Gerencia de Compras .....	19
Productos / servicios .....	19
Alojamiento.....	19
Alimentos y Bebidas .....	20
Animación y Deporte .....	22
Otros Servicios .....	22
Actividad objeto de estudio.....	22
Situación a evaluar .....	22
Objetivos del trabajo de grado .....	41
Objetivo General .....	41
Objetivos Específicos.....	41
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	41
Observación Participativa .....	42
Entrevistas Estructuradas .....	42
Encuestas.....	42
Revisión Bibliográfica .....	42
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	43
CAPÍTULO II .....	44
RESTAURANTE “LAS BRISAS” .....	44
L.T.I. COSTA CARIBE BEACH HOTEL .....	44
Características del restaurante “las brisas” .....	45
Ubicación y Capacidad de Servicios.....	45
Equipos y Utensilios .....	48
Orientación filosófica de la gerencia de alimentos y bebidas y del restaurante “las brisas”.....	50
Misión .....	51
Objetivos .....	51
Eslogan.....	51

Cargos y funciones.....	52
Gerencia de Alimentos y Bebidas .....	52
Objetivos y Responsabilidades del Cargo.....	52
Funciones del Cargo.....	53
Requisitos del Cargo .....	55
Departamento de Restaurante .....	57
Objetivos y Responsabilidades del Cargo.....	57
Funciones del Cargo.....	57
Requisitos del Cargo .....	58
Departamento de Bares .....	64
Objetivos y Responsabilidades del Cargo.....	64
Funciones del Cargo.....	64
Requisitos del Cargo .....	67
Departamento de Cocina.....	71
Objetivos y Responsabilidades del Cargo.....	71
Funciones del Cargo.....	72
Requisitos del Cargo .....	73
Departamento de Stewards.....	86
Jefe de Steward .....	86
Supervisor de Steward .....	87
Steward.....	87
Operador de Máquina.....	88
Plantilla y plan de trabajo de las secciones de cocina, bar y restaurante “las brisas” .....	91
Plantilla de Trabajo “Cocina Central” .....	91
Funcionamiento del Departamento de Cocina .....	91
Plantilla de Trabajo “Bares” .....	92
Funcionamiento del Departamento de Bar.....	92
Plantilla de Trabajo del Restaurante “Las Brisas” .....	93

Funcionamiento del Restaurante “Las Brisas” .....	94
Plan de Trabajo del Restaurante “Las Brisas” .....	95
Preparación para el Servicio.....	96
Programa de Trabajo del Restaurante “Las Brisas” .....	97
Relaciones de trabajo entre el restaurante “las brisas” y los departamentos de cocina y bar .....	99
Relaciones del Restaurante “Las Brisas” con el Departamento de Cocina.....	100
Relaciones del Restaurante “Las Brisas” con el Departamento de Bares .....	102
Flujo grama de relaciones del restaurante “las brisas” en el área de alimentos y bebidas .....	104
Relaciones con otras áreas funcionales .....	106
Procesos operativos.....	108
Preparación Comida .....	108
Mise en Place y Preparación de Comida en Cocina Central.....	109
Descripción del Proceso .....	109
Mise en Place y Preparación de Panadería en Cocina Central.....	111
Descripción del Proceso.....	111
Montaje de Sala (Buffet y Mesas) y Servicio de Comida.....	112
Montaje de Sala (Buffet, Bar y Mesas).....	113
Descripción del Proceso.....	113
Servicio de Comida.....	115
Descripción del Proceso.....	115
Desbarace y Lavado de Materiales y Utensilios .....	118
Montaje de Sala (Buffet, Bar y Mesas).....	118
Descripción del Proceso.....	118
Cronograma de un día de Trabajo en el servicio del Restaurante “Las Brisas” ...	120
CAPÍTULO III .....	124

ANÁLISIS DEL TRABAJO EN EQUIPO BASADO EN EL ENFOQUE AL CLIENTE, LA DIRECCIÓN, LA COMPRENSIÓN Y LA RESPONSABILIDAD POR LOS RESULTADOS .....	124
Análisis del enfoque en el cliente .....	125
Identificación y Clasificación de Los Clientes.....	125
Necesidades y Expectativas de Los Clientes .....	130
Evaluación de las Expectativas de Los Clientes .....	134
Enfoque en El Cliente .....	137
La Opinión de los Trabajadores .....	138
La Opinión de los Supervisores y Gerentes .....	142
Dirección.....	146
Documento Constitutivo .....	148
Visión .....	148
Visión del Departamento de Alimentos y Bebidas .....	149
Misión .....	150
Metas y Objetivos .....	151
La Opinión de los Trabajadores .....	153
La Opinión de los Supervisores y Gerentes .....	157
Comprensión .....	160
Uno Mismo y Otras Personas.....	161
El Equipo.....	161
La Organización.....	162
La Opinión de los Trabajadores .....	163
La Opinión de los Supervisores y Gerentes .....	167
Responsabilidad por Los Resultados .....	169
La Opinión de los Trabajadores .....	170
Supervisores y Gerentes.....	175
CAPÍTULO IV .....	178
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	178

Conclusiones .....	179
Recomendaciones.....	181
GLOSARIO .....	183
BIBLIOGRAFÍA .....	190
ANEXOS .....	192

## LISTADO DE CUADROS

Cuadro 1 .....	7
Establecimientos Hoteleros de L.T.I. Internacional Hotels .....	7
Cuadro 2 .....	20
Servicio de Alimentos y Bebidas. L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel .....	20
Cuadro 3 .....	25
Diferencias Entre La Gerencia Tradicional y La Nueva Gerencia .....	25
Cuadro 4 .....	27
Rasgos que Distinguen el Trabajo en Equipo .....	27
Cuadro 5 .....	32
Opinión de la Gerencia de Operaciones Acerca de los Aspectos Positivos y A Mejorar del Personal del Restaurante “Las Brisas” L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel .....	32
Cuadro 6 .....	34
Opinión de la Gerencia de Operaciones Acerca de los Factores Motivadores del Personal de Restaurante. L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel .....	34
Cuadro 7 .....	39
Áreas del Modelo de Preparación del Equipo de Trabajo Eficaz .....	39
de Meg Hartzler y Jane E. Henry .....	39
Cuadro 8 .....	43
Objetivos, Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	43
Cuadro 9 .....	49
Dotación de las Áreas del Restaurante “Las Brisas” .....	49
Cuadro 10 .....	89
Programa de Limpieza del Restaurante “Las Brisas” .....	89
Cuadro 11 .....	90
Programa de Limpieza de Áreas Adyacentes, Pasillos y Dotaciones del Restaurante “Las Brisas” .....	90

Cuadro 12.....	96
Servicio de Alimentos y Bebidas del Restaurante “Las Brisas” .....	96
Cuadro 13.....	101
Personal Involucrado en la Relación de Trabajo entre Cocina Central y el Restaurante “Las Brisas” .....	101
Cuadro 14.....	103
Principales Relaciones de Trabajo del Restaurante “Las Brisas” con los Diferentes Bares.....	103
Cuadro 15.....	121
Cronograma de un Día de Trabajo.....	121
Cuadro 16.....	133
Expectativas y Necesidades de los Clientes.....	133
Cuadro 17.....	138
Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión del Personal del Restaurante “Las Brisas” Respecto al Grado de Identificación del Cliente .....	138
Cuadro 18.....	139
Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión del Personal del Restaurante “Las Brisas” Respecto a la Clasificación de los Clientes por Parte del Equipo de Trabajo .....	139
Cuadro 19.....	141
Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión del Personal del Restaurante “Las Brisas”, Respecto al Grado de Colaboración con los Huéspedes .....	141
Cuadro 20.....	142
Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión de Supervisores y Gerentes Sobre el Grado de Análisis de las Expectativas del Cliente Respecto al Trabajo del Restaurante “Las Brisas”.....	142
Cuadro 21.....	143

Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión de Supervisores y Gerentes Sobre la Participación del Personal en las Juntas de Trabajo con la Gerencia de Alimentos y Bebidas.....	143
Cuadro 22.....	145
Distribución Absoluta y Porcentual del Grado de Conocimiento que tiene el Equipo de la Gerencia de Alimentos y Bebidas Sobre la Medición de las Expectativas de los Clientes.....	145
Cuadro 23.....	152
Metas y Objetivos de la Gerencia de Alimentos y Bebidas.....	152
Cuadro 24.....	153
Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión del Personal del restaurante “Las Brisas” Respecto al Conocimiento de los Alcances y Límites del Trabajo que Realizan.....	153
Cuadro 25.....	154
Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión del Personal del Restaurante “Las Brisas” Sobre el Acatamiento de la Visión del Departamento de Alimentos y Bebidas.....	154
Cuadro 26.....	156
Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión del personal del restaurante “Las Brisas” Sobre el Apoyo que le dan a la Misión.....	156
Cuadro 27.....	157
Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión de Supervisores y Gerentes Sobre el Estímulo que Ejerce la Visión sobre el Equipo de Trabajo.....	157
Cuadro 28.....	158
Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión de Supervisores y Gerentes Sobre el Apoyo que la Visión y Misión Tienen Sobre las Metas y Objetivos.....	158
Cuadro 29.....	159

Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión de Supervisores y Gerentes Sobre el Grado de Compromiso que el Equipo Directivo Ejerce para el Logro de Metas y Objetivos .....	159
Cuadro 30.....	163
Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión del Personal Respecto al Conocimiento de las Fortalezas y Debilidades del Personal del Restaurante “Las Brisas”.....	163
Cuadro 31 .....	164
Distribución Absoluta y Porcentual Respecto al Apoyo a las Decisiones por Parte del Personal.....	164
Cuadro 32.....	166
Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión del Personal del Restaurante “Las Brisas” Respecto a la Concentración y Coordinación que Tienen en el Trabajo .....	166
Cuadro 33.....	167
Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión de los Directivos Sobre el Grado de Libertad que Tienen los Miembros del Equipo para Exponer los Problemas de Trabajo .....	167
Cuadro 34.....	168
Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión de Supervisores y Gerentes Sobre Participación Plena de los Miembros del Equipo en las Juntas de Trabajo .....	168
Cuadro 35.....	168
Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión de Supervisores y Gerentes Sobre el Grado de Comprensión que Tienen de la Organización y de la Posición que el Equipo de Trabajo Ocupa en la Estructura .....	168
Cuadro 36.....	171
Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión del Personal Sobre el Logro de Acuerdos Operativos por Parte del Equipote Trabajo.....	171
Cuadro 37 .....	172

Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión del Personal del Restaurante “Las Brisas” Acerca de la Claridad en las Funciones de los Miembros del Equipo de Trabajo .....	172
Cuadro 38.....	174
Representación Absoluta y Porcentual de la Opinión del Personal del Restaurante “Las Brisas” Respecto al Orden de Prioridades en las Metas del Equipo de Trabajo .....	174
Cuadro 39.....	175
Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión del Personal del Restaurante “Las Brisas” Sobre el Grado de Importancia que Tienen los Valores y Creencias en la Toma de Decisiones del Equipo de Trabajo .....	175
Cuadro 40.....	176
Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión de Supervisores y Gerentes Sobre el Grado de Precisión que tiene el Equipo de Trabajo en la Toma de Decisiones....	176
Cuadro 41 .....	177
Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión de Supervisores y Gerentes Sobre el Grado de Planificación del Trabajo en Equipo .....	177

## LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1 .....	139
Representación Porcentual del Grado de Identificación del Cliente que Requiere los Servicios del Restaurante “Las Brisas” .....	139
Gráfico 2 .....	140
Representación Porcentual de la Opinión del Personal del Restaurante “Las Brisas”, Respecto a la Clasificación de los Clientes .....	140
Gráfico 3 .....	142
Representación Porcentual de la Opinión del Personal del Restaurante “Las Brisas”, Respecto al Grado de Colaboración con los Huéspedes. ....	142
Gráfico 4 .....	144
Representación Porcentual del Grado de Participación del Personal en las Reuniones con la Gerencia.....	144
Gráfico 5 .....	145
Representación Porcentual del Grado de Conocimiento del Equipo de la Gerencia Sobre la Medición de las Expectativas de sus Clientes. ....	145
Gráfico 6 .....	154
Representación Porcentual de los Alcances y límites en el Trabajo del Personal del Restaurante “Las Brisas”.....	154
Gráfico 7 .....	155
Representación Porcentual de la Obediencia de la Visión del Departamento de Alimentos y Bebidas. ....	155
Gráfico 8 .....	156
Representación Porcentual del Apoyo de la Misión por Parte del Equipo de Alimentos y Bebidas. ....	156
Gráfico 9 .....	158

Representación Porcentual del Estímulo de la Visión en el Equipo de la Gerencia de Alimentos y Bebidas. ....	158
Gráfico 10 .....	159
Representación Porcentual de la Influencia que las Metas y Objetivos Personales Reciben la Misión y la Visión.....	159
Gráfico 11 .....	160
Representación Porcentual del Grado de Compromiso de los Miembros del Equipo Directivo en el Logro de Metas y Objetivos. ....	160
Gráfico 12 .....	164
Representación Porcentual del Conocimiento de las Fortalezas y Debilidades por Parte del Personal del Restaurante “Las Brisas” .....	164
Gráfico 13 .....	165
Representación Porcentual del Apoyo de las Decisiones por Parte del Personal .....	165
Gráfico 14 .....	166
Representación Porcentual de la Concentración y Coordinación en el Trabajo por Parte del Personal del Restaurante “Las Brisas” .....	166
Gráfico 15 .....	169
Representación Porcentual del Grado de Comprensión de la Organización y de la Posición que Ocupa el Equipo de Trabajo en la Estructura. ....	169
Gráfico 16 .....	172
Representación Porcentual del Logro de Acuerdos y su Cumplimiento por Parte del Personal. ....	172
Gráfico 17 .....	173
Representación Porcentual de la Claridad en las Funciones que Cumplen los Miembros del Equipo de Alimentos y Bebidas.....	173
Gráfico 18 .....	175
Representación Porcentual del Orden de Prioridades en las Metas del Equipo.....	175
Gráfico 19 .....	177
Representación Porcentual del Grado de Planificación del Trabajo en Equipo.....	177

## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 .....	8
Ubicación Geográfica de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel.....	8
Figura 2 .....	13
Organigrama de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel.....	13
Figura 3 .....	39
Modelo de Preparación del Equipo de Trabajo Eficaz.....	39
Figura 4. ....	46
Distribución Espacial de las Áreas de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel .....	46
Figura 5 .....	99
Relaciones del Restaurante “Las Brisas” con Otros Departamentos de la Gerencia de Alimentos y Bebidas .....	99
Figura 6 .....	105
Flujograma de Relaciones del Restaurante “Las Brisas” con Otros Departamentos de la Gerencia de Alimentos y Bebidas .....	105
Figura 7 .....	107
Relación del Restaurante “Las Brisas” con Otras Áreas Funcionales del Hotel.....	107
Figura 8 .....	110
Diagrama de Procesos de la Mise en Place y Preparación de Comida en Cocina Central.....	110
Figura 9 .....	112
Diagrama de Procesos de la Mise en Place y Preparación de Panadería en Cocina Central.....	112
Figura 10 .....	115
Diagrama de Procesos del Montaje de Sala (Buffet y Mesas).....	115
Figura 11 .....	117
Diagrama de Procesos de Servicio de Comida .....	117

.....	117
Figura 12 .....	119
Diagrama de Procesos de Desbarace y Lavado de Materiales y Utensilios.....	119
Figura 13 .....	136
El Modelo de Organización Humana, según Likert.....	136

**TRABAJO EN EQUIPO EN EL RESTAURANTE “LAS BRISAS”  
L.T.I. COSTA CARIBE BEACH HOTEL  
ISLA DE MARGARITA**

**Autora: Br. Rosalba Delvalle Gil Dellán**

**Asesor: Lic. José Manuel Velásquez M.**

**RESUMEN**

El propósito de la investigación es el de analizar el equipo de trabajo que presta sus servicios en el Restaurante “Las Brisas” de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel, fundamentado en el Modelo de Preparación del Equipo de Trabajo Eficaz de Meg Hartzler y Jane E. Henry, 1999; que contempla cuatro áreas de estudio: Enfoque en el Cliente, La Dirección, La Comprensión y la Responsabilidad por los Resultados, para las cuales se aplicaron encuestas tanto a Supervisores, Gerente y Empleados; así como la observación participativa, las entrevistas estructuradas y la revisión bibliográfica. Con los resultados obtenidos se establecieron pautas para mejorar el trabajo que se lleva a cabo en el Restaurante “Las Brisas”, y que contribuirán a disminuir la pérdida de tiempo, los problemas de comunicación y la duplicación de esfuerzos, aspectos que afectan la concentración del equipo en el cumplimiento de sus objetivos.



## **INTRODUCCIÓN**

Anteriormente la libertad de opinión y la toma de decisiones para un equipo de trabajo era limitada y en algunos casos vista de forma desfavorable por no apoyar las que los líderes creían más adecuadas; sin embargo, el equipo las llevaba a cabo de forma mecánica y obtenían resultados que si bien eran satisfactorios para los dirigentes, para los empleados era visto como una obligación y una forma de tener trabajo seguro.

Hoy en día las empresas prestadoras de servicios están notando la importancia del factor humano y la preparación de éste equipo de trabajo en sus acciones no sólo como su mano de obra directa, sino como un potencial de opiniones y nuevas ideas que agregan valor al producto / servicio ofrecido, así como la armonía e interrelación del equipo de manera que pueda facilitarse la concentración hacia la ejecución de un objetivo en común, utilizando aspectos motivacionales que produzcan satisfacción y un sentimiento de compromiso entre ellos y la empresa. Es por eso que Gómez Mejía, Balkin y Cardy (1999), definen al equipo como un “pequeño grupo de personas cuyas habilidades se complementan entre sí, trabajando para la consecución de una serie de objetivos comunes, de los que son responsables”.

Basado en esto la investigación se centra en el Modelo de Preparación del Equipo de Trabajo Eficaz que propone el autor Hartzler y Henry (1999), donde se muestran cuatro áreas para la formación del trabajo en equipo que son:

- El enfoque en el cliente
- La dirección
- La comprensión

- La responsabilidad por los resultados. (p,3).

Esto es porque considera que “los equipos necesitan preparación, capacitación y entrenamiento y las herramientas que les permitan efectuar las tareas de modo que puedan superar situaciones complejas, demandas conflictivas y recursos limitados”. (p,3).

Este Modelo fue aplicado en forma de encuestas al Equipo de Alimentos y Bebidas (Supervisores, Gerente y Empleados) del Restaurante “Las Brisas” de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel con la finalidad de que puedan contar con una metodología para diagnosticar las necesidades del equipo de trabajo, planear sus actividades, llevarlas a cabo y no trabajar confiando totalmente en la intuición y la experiencia de los integrantes del equipo.

El Trabajo de Grado comprende cuatro (4) Capítulos, los cuales contienen los siguientes aspectos:

#### Capítulo I. SITUACIÓN PROBLEMA

Denominación y Ubicación de la Empresa, Reseña Histórica, Filosofía Empresarial, Estructura Organizativa, Productos / Servicios, Actividad Objeto de Estudio, Situación a Evaluar, Objetivos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

#### Capitulo II. RESTAURANTE “LAS BRISAS”. L.T.I. COSTA CARIBE BEACH HOTEL

Características del Restaurante, Orientación Filosófica del Restaurante, Organización del Restaurante.

### Capítulo III. ANÁLISIS DEL TRABAJO EN EQUIPO BASADO EN EL MODELO DE PREPARACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO EFICAZ

Análisis del Enfoque en el Cliente, Dirección, Comprensión, Responsabilidad por los Resultados.

Finalmente, en el Capítulo IV están las Conclusiones y Recomendaciones de la Investigación, con el propósito de mejorar el Trabajo en Equipo del Restaurante “Las Brisas” de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel.



**CAPÍTULO I**  
**SITUACIÓN PROBLEMA**

## **Denominación y ubicación de la empresa**

L.T.I. (Luft Transport Investments) International Hotels, es una subsidiaria de L.T.U. (Luft Transport Unterment), empresa alemana de transporte aéreo y administración de propiedades hoteleras. Hoy en día L.T.I. International Hotels opera 40 hoteles y 6 barcos cruceros, que navegan a lo largo del Río Nilo, en Egipto. En el Cuadro 1, se muestran los distintos países donde existen hoteles manejados por la organización.

L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel, funciona bajo el régimen “Todo Incluido” y presta servicios cuatro (4) estrellas. Creado en el año 1999 como Hotel de Playa, construido en un área de 120.000 m<sup>2</sup>, distinguiéndose por su arquitectura caribeña. El establecimiento posee 405 habitaciones, 3 restaurantes, 3 bares y otros servicios, donde destacan: Lavandería, teléfonos, canchas de tenis, discoteca, tiendas, agencias de viajes y alquiler de autos.

La compañía propietaria del hotel es Hotelera Sol, C.A. Sociedad Mercantil inscrita en la Oficina del Registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del Estado Nueva Esparta, con fecha 26 de diciembre de 1996. El hotel inició sus operaciones el 01 de Junio de 1999 bajo la conducción de la Cadena L.T.I. (Luft Transport Investments), con la dirección del Sr. Horst Fricke como Gerente General y un grupo de entusiastas y emprendedores empresarios que tuvieron gran confianza en la actividad turística del país y por supuesto, en el activo más valioso de todos, el recurso humano venezolano, tal como lo expuso el Gerente Residente de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel. (Entrevista, 22 mayo de 2003)

**Cuadro 1**  
**Establecimientos Hoteleros de L.T.I. Internacional Hotels**

ESTABLECIMIENTO	PAÍS
L.T.I. Bella Costa Beach Resort & Villas L.T.I. Tuxpan Resort Hotel L.T.I. Varadero Beach Resort L.T.I. Costa Verde Beach Resort L.T.I. Panorama Hotel Habana	CUBA
L.T.I. Sol de Plata Beach Resort & Villas L.T.I. Beach Resort Punta Cana L.T.I. Sol de Punta Cana Beach Resort	REPÚBLICA DOMINICANA
L.T.I. Chiripa Garden Hotel L.T.I. Villa Chiripa L.T.I. Esquinzo Beach Hotel L.T.I. Hotel Tierra Mar	ESPAÑA
L.T.I. Alfamar Beach Resort	PORTUGAL
L.T.I. Lindos Village Hotel L.T.I. Kreuzfahrtschiff MV Aegean Spirit L.T.I. Kreuzfahrtschiff MV Aegean I L.T.I. Kreuzfahrtschiff MTS Arcadia	GRECIA
L.T.I. Paradisio Beach Hotel L.T.I. Sultan Beach Hotel	EGIPTO
L.T.I. Protea President Hotel	AFRICA DEL SUR
L.T.I. Kaskazi Beach Hotel	KENIA
L.T.I. Mahdia Beach Hotel L.T.I. Hammamet Garden Hotel L.T.I. Skanes Beach Golf & Leisure Resort L.T.I. Djerba Holiday Beach Hotel	TÚNEZ
L.T.I. Villa Royal Island L.T.I. Villa Fun Island L.T.I. Villa Holiday Island L.T.I. Sun Island L.T.I. Villa Paradise Island	ISLAS MALDIVAS

FUENTE : Elaboración Propia, con datos suministrados por la Gerencia de Recursos Humanos, 2004

L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel está ubicado en el sector Playa Caribe, uno de los principales atractivos naturales de la Isla de Margarita, la más importante zona de turismo de “sol y arena” de Venezuela, cercano a las poblaciones de La Galera y Altigracia, en el Municipio Marcano del Estado Nueva Esparta, Venezuela. En la Figura 1, se indica la localización geográfica del establecimiento.

**Figura 1**  
**Ubicación Geográfica de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel**



Fuente: Departamento de Ventas de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel.

## **Reseña histórica**

Con la unión de las empresas Inversión Daniel C.A. e Inversol en el año 1989, nace Hotelera Sol C.A., la cual tiene como objetivo principal construir, operar y administrar en un principio al Hotel Kokobeach Caribe, nombre comercial con el que el establecimiento en estudio abre sus puertas por primera vez al mercado, el 16 de Enero de 1998, ofreciendo los servicios de alojamiento, recreación, alimentos y bebidas, entre otros, en un área de 120.000 m<sup>2</sup>.

Kokobeach Caribe, cierra sus puertas el 30 de Octubre de 1998, iniciando nuevamente sus operaciones el 01 de Junio de 1999 igualmente, bajo la responsabilidad de la Hotelera Sol C.A., cambiando su nombre comercial por L.T.I. (Luft Transport Investment) – Costa Caribe Beach Hotel. Su propietario y presidente es el señor Alfredo Plaza Salvati y tiene como Vicepresidente al señor Horacio Oduber.

L.T.I. es una empresa dedicada a la operación de cruceros, hoteles y servicios de alimentos y bebidas que en la actualidad maneja hoteles ubicados en los cinco (5) Continentes, llegando a ser una de las cadenas más importantes en el manejo de establecimientos “Todo Incluido” en el mundo. Como dato importante, se puede mencionar que L.T.I. no tiene hoteles en Alemania a pesar de ser originaria de ese país, puesto que su concepto es manejar turismo de vacaciones subsidiado por la empresa L.T.U. (Luft Transport Unterment), Compañía de Transporte Aéreo de Alemania; que transporta alrededor de ocho millones (8.000.000) de turistas al año.

LTI Costa Caribe Beach Hotel, actualmente continúa asociada a la Cadena Internacional Luft Transport Investment (LTI), siendo este el primer hotel de la cadena abierto en la Isla de Margarita.

## **Categorización**

Jurídicamente, LTI Costa Caribe Beach Hotel no tiene Registro Turístico Nacional (R.T.N.), emitido por la Corporación de Turismo de Venezuela (CORPOTURISMO), como tampoco del organismo que actualmente dirige la actividad turística nacional, el Instituto Autónomo Nacional de Promoción y Capacitación para la Participación Turística (INATUR) y por lo tanto, oficialmente no posee clasificación ni categorización. El establecimiento está bajo la dirección y operación de la cadena L.T.I. International Hotels.

## **Filosofía empresarial**

Los elementos que conforman la filosofía de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel, suministrados por la Gerencia de Recursos Humanos, son los siguientes:

### **Misión**

Ofrecer con una sonrisa a los huéspedes vacaciones y eventos de calidad, con atención inmediata, variedad, diversión, limpieza y seguridad, superando sus expectativas a fin de tener clientes que nos prefieran y deseen regresar basándonos en la atención de un personal especializado y motivado por su desarrollo profesional, para consolidar el éxito de la empresa.

### **Eslogan**

La organización de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel responde al lema “Con Corazón Criollo”, dejando ver un servicio al estilo venezolano.

## **Objetivo**

Maximización de ventas por cama disponible, mediante la penetración del mercado que dice qué bien está el hotel comparado con los competidores.

Esto se alcanzará a través de las siguientes acciones:

- Captación de clientes repetidores
- Publicidad boca a boca
- Reconocimiento de la marca, mediante la publicidad e inversiones de promoción
- Diversificación de mercados: expansión hacia nuevos mercados o segmentos

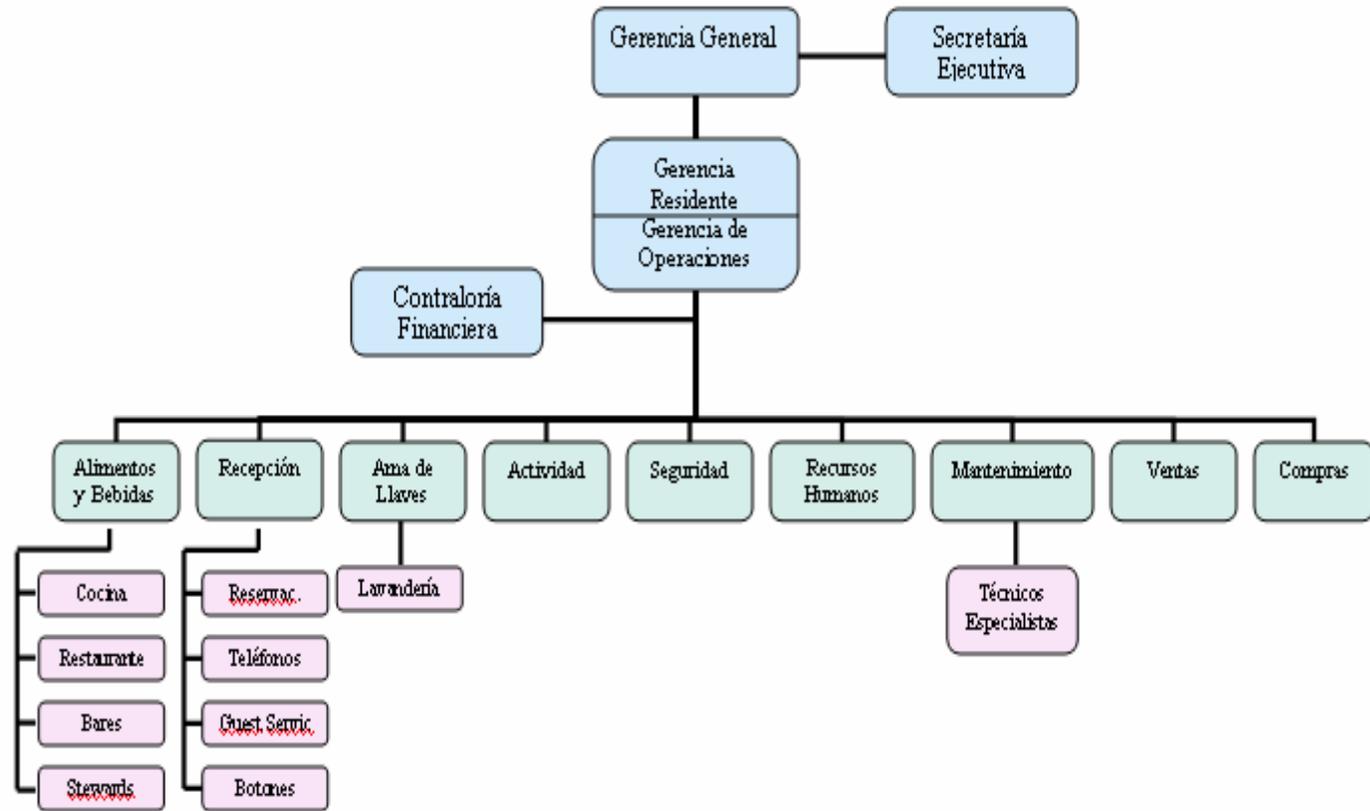
## **Estructura organizativa**

La estructura organizativa de la empresa presenta una forma descentralizada o departamentalización por función con la apertura de departamentos operativos y no operativos, en los cuales existe la división del trabajo y ésta a su vez, es distribuida entre ellos bajo la supervisión de un representante por área, bien sea de producción, mercadeo o finanzas. (Figura 2)

El organigrama presenta tres (3) niveles, encabezados por la Alta Gerencia, conformada por la Gerencia General, el Gerente Residente y el Contralor Financiero, pudiéndose identificar los tres (3) cargos de mayor responsabilidad de la empresa. En el segundo nivel y de forma lineal aparecen las diferentes Gerencias Funcionales,

operativas y no operativas. En el tercer nivel, se ubican los Departamentos y Secciones Operativas que cumplen las distintas actividades que dan lugar a los objetivos del hotel.

**Figura 2**  
**Organigrama de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel**



Fuente: Gerencia Residente, 2004

Las Gerencias que llevan a cabo actividades o tareas operativas, están representadas por Alimentos y Bebidas, Recepción, Ama de Llaves y Animación; mientras que las no operativas, son Recursos Humanos, Mantenimientos, Ventas, Compras y Seguridad. Los cargos de la Alta Gerencia y de las Gerencias Funcionales de la estructura organizativa de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel, son los siguientes:

### **Gerencia General**

La Gerencia General se encarga de manejar toda la operación del hotel, asumiendo la responsabilidad de la coordinación del trabajo de todas las gerencias y departamentos; así como también, mantener relación con las oficinas de ventas de L.T.I. Internacional Hotels.

La Alta Gerencia de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel, está representada por el Gerente General, el Gerente Residente, quien es la segunda autoridad jerárquica, siendo el responsable de velar por el cumplimiento de las actividades funcionales del hotel.

### **Contraloría**

Esta gerencia es responsable del control y administración de todas las operaciones contables del hotel. Bajo su dependencia están las secciones de: Cajeros, Cuentas por cobrar, Cuentas por pagar, Almacén, Costos, Nómina y Auditorías. Por la relevancia y apoyo que tiene para la Gerencia Residente y Gerencia General, se considera parte de la Alta Gerencia.

## **Gerencia de Alimentos y Bebidas**

La Gerencia de Alimentos y Bebidas es parte integral de la operación, siendo responsable de brindar un adecuado servicio a todos los huéspedes que hacen uso de los restaurantes y bares. Esta gerencia está formada por varios departamentos:

- **Bares:** Sus empleados son aquellos que preparan y sirven coctelería y bebidas selectas para los huéspedes. Los bares operan en los restaurantes, dentro de la piscina, en el Lobby y en la discoteca.
- **Restaurantes:** Sus empleados son aquellos que con la mejor calidad y actitud, sirven los platos y ofrecen un servicio de atención esmerada, haciendo sentir a nuestros huéspedes como en su casa.
- **Cocina:** Este departamento es el que se encarga de preparar los menús de platos nacionales e internacionales para todos los restaurantes. También prepara las comidas para el comedor de empleados. Cuenta con un personal técnico altamente especializado.
- **Steward:** Cuenta con el personal que se encarga de lavar, guardar y distribuir todos los utensilios, platería, cristalería y loza que necesiten los bares y restaurantes. También es responsable de la limpieza de todas las áreas de Cocina y de los equipos.

## **Gerencia de Recepción**

La Gerencia de Recepción es fundamental en la operación del hotel. Es el área del establecimiento donde se recibe a los clientes (Check-in), presta diversos

servicios durante su estancia y es la encargada de registrar la salida (Check-out). Esta gerencia está formada por varios departamentos:

- **Reservaciones:** Este departamento procesa todas las solicitudes de alojamiento recibidas de las agencias internacionales y de clientes individuales. También se encarga de mantener contacto con las oficinas en todas partes del mundo, incluyendo la de Ventas.
- **Recepción:** Se encarga del registro de los clientes (Check-in), asignar habitaciones y atender cualquier información o solicitud del huésped, remitiéndolo al personal que debe solucionar sus necesidades; todo esto, con el apoyo del sistema computarizado.
- **Botones:** En L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel, constituyen la primera imagen a los ojos del cliente a su llegada: Son quienes dan la bienvenida, llevan el equipaje y entregan mensajes y paquetes. También dan información a los clientes sobre el hotel, sus actividades, la funcionalidad de la habitación y cualquier otro dato que sea de interés para ellos.
- **Teléfonos:** Es el centro de comunicaciones del hotel. Es responsable del buen funcionamiento de los teléfonos, de recibir y hacer llamadas, de despertar a los huéspedes a las horas indicadas y de las alarmas de incendios.
- **Departamento de Guest Service:** Está ubicado en el Lobby del hotel (al lado de Recepción). Su personal se encarga de atender a los huéspedes como verdaderos V.I.P., además de brindar atención personalizada a sus necesidades. Ofrecen también una atmósfera cordial a los huéspedes desde

su llegada, dando atención inmediata para cualquier información o necesidad.

### **Gerencia de Ama de Llaves**

Es uno de las áreas de mayor actividad en el hotel. Su función principal es mantener las habitaciones, suites, oficinas, áreas públicas y de servicios en perfectas condiciones de limpieza; también, es responsable por los objetos perdidos y recuperados. Igualmente, tiene a su cargo con la Sección de Lavandería, la cual se encarga del lavado y planchado de toda la lencería usada por el hotel en sus operaciones diarias.

### **Gerencia de Actividades**

Esta gerencia se encarga de organizar actividades que puedan ser disfrutadas por los clientes. Sus servicios son muy importantes para el hotel y de ellos depende que los huéspedes tengan una estadía inolvidable. Asimismo, es su responsabilidad garantizar el pleno esparcimiento y distracción a los clientes.

### **Gerencia de Seguridad**

La Gerencia de Seguridad se encarga de velar por la integridad física de los huéspedes y empleados y la vigilancia de las instalaciones del hotel. Entre sus obligaciones está la elaboración del Plan de Contingencia del hotel, para preservar la seguridad de los huéspedes y empleados cuando se presentan emergencias, como: Hurtos, robos, tormentas, huracanes, muerte natural, asesinatos, incendios, inundaciones, secuestros y accidentes. Por otra parte, se interesa por mantener, colaborar y cooperar con la buena imagen y proyección del hotel a nivel nacional e internacional.

### **Gerencia de Recursos Humanos**

Se encarga de reclutar y seleccionar el personal que se requiere, manteniendo una excelente relación empleado – empresa; así mismo, es responsable de cualquier innovación o revisiones de los manuales de desempeño y de evaluación. En la política concerniente a las relaciones laborales, se encarga de hacer las recomendaciones necesarias a la Gerencia General. Por otra parte promueve el adiestramiento para la formación integral del personal, programas de motivación e incentivos y los beneficios del hotel; también, asiste a los departamentos del hotel sobre diferentes situaciones y/o manejos de procedimientos. Para ello, cuenta con un grupo de profesionales que se encarga de diseñar los programas motivacionales y de salud, atendiendo al personal que puedan afectar la productividad en el trabajo. Cuenta con el Departamento de Servicios Médicos, que atenderá a cualquier empleado que se indisponga en su horario de servicio.

### **Gerencia de Mantenimiento**

Es la gerencia responsable del mantenimiento del hotel, incluyendo reparaciones en las áreas de trabajo y públicas. También, se ocupa de programas de renovación en las instalaciones y equipos con su personal técnico. Es su responsabilidad encargarse de perseverar en perfecto estado de funcionamiento todo el hotel, además del equipo de aire acondicionado, ascensores, maquinarias, calderas, etc. Igualmente, efectúa el cuidado preventivo y las reparaciones necesarias en las piscinas y limpieza de la playa y áreas verdes. La parte de control de la seguridad industrial, es parte de sus funciones.

### **Gerencia de Ventas**

Esta gerencia es responsable de la comercialización, promoción y publicidad del hotel a través de los diferentes segmentos de mercado a nivel turístico nacional e internacional, cooperativos y clientes directos. Dar a conocer los servicios e instalaciones del hotel a través de una tarifa competitiva y constante presencia en el mercado para lograr e posicionamiento del producto en el sector hotelero.

### **Gerencia de Compras**

Realizar las ordenes de compra, de acuerdo a lo solicitado por almacén, mantener el fondo de caja para realizar compras de urgencia, mantener contacto permanente con los proveedores, actualizar periódicamente la lista de proveedores, suministrar todas las facturas de compras directas al encargado de almacén para la elaboración de los reportes, deberá asegurarse que la mercancía sea recibida en el tiempo requerido y conforme a lo prometido por el suplidor, es el responsable de hacer las recomendaciones más favorables para el hotel en cuanto a proveedores, productos y precios.

### **Productos / servicios**

Los productos/servicios en los cuales L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel fundamenta la satisfacción de las necesidades de sus clientes, son los siguientes:

#### **Alojamiento**

El establecimiento cuenta con 405 habitaciones, amuebladas al estilo rústico caribeño, diseñadas en 3 tipos:

- 81 Junior Suites: Dormitorio independiente con 1 cama matrimonial, sala de estar con sofá-cama, balcón o terraza.
- 243 Habitaciones Standard: Dormitorio con 2 camas twin, balcón o terraza.
- 81 Habitaciones Economy: Dormitorio con 1 cama matrimonial.

### Alimentos y Bebidas

Para conocer sobre los diferentes puntos de servicio de alimentos y bebidas (Restaurantes y Bares) de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel, en el Cuadro 2 se describen sus características, ubicación y horario de atención al público.

**Cuadro 2**

**Servicio de Alimentos y Bebidas. L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel**

LOCAL	UBICACIÓN	CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO	HORARIO
Restaurantes “Las Brisas”	Entre jardines y la piscina	Desayunos: Tipo buffet (Self Service). Se sirven jugos naturales.  Almuerzo: Tipo buffet, con servicio en la mesa. Se sirven refrescos, vinos y cervezas  Cena: Tipo buffet, con servicio en la mesa, Noches Temas y música en vivo. Se sirven refrescos, vinos y cervezas	Desayuno: 7:00 am – 10:30 am. Almuerzo: 12:00 m. – 2:00 pm. Cena: 6:00 pm. – 9:00 pm.
La Boquita	Playa	En este Bar no se sirven cócteles por ser un bar de servicio rápido.	Almuerzo:

Don Alfredo	Cercano a "Las Brisas"	Buffet ligero y snacks en el día y Restaurant Mexicano a la carta, en la noche. (Previa reservación)  Servicio a la carta, con reservación previa. Solo cenas y eventos especiales.	12:00 m. – 3:00 pm. Snacks: 3:00 pm. – 5:00 pm. Cena: 7:00 pm. – 9:00 pm.  Cena: 7:00 pm. – 11:00 pm.
Bares: Lobby Bar	Recepción	Cocteles, bebidas nacionales e im-portadas, jugos, refrescos, café expresso y coffee time.	Servicio: 10:00 am. – 11:00 pm.
La Tortuga	Piscina	Cocteles, bebidas nacionales e im-portadas, jugos y refrescos, servidos en la barra, fuera de la piscina y dentro de ella.	Tea Time: 3:00 pm. – 5:00 pm.  Servicio: 10:00 am. – 10:00 pm.
La La Boquita	Playa	Cocteles, bebidas nacionales e im-portadas, jugos y refrescos, servidos tanto en la barra como en el restaurante (no incluye bebidas importadas y cócteles especiales)	Servicio: 10:00 am. – 11:00 pm.
Discoteca La Cueva	Entre Restaurantes "Las Brisas"- Don Alfredo	Consumo mínimo requerido (no incluido en el paquete)	Servicio: 11:00 pm. – 2:00 am.
Snack – Bar	En el Bar La Boquita ubicado en la playa	Servicio de bebidas y hamburguesas.	Servicio: 10:00 am – 11:00 pm

Fuente: Elaboración propia, con datos suministrados por el Departamento de Alimentos y Bebidas de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel, 2004

### **Animación y Deporte**

L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel ofrece servicios programados y bajo la conducción de personal especializado, en las siguientes actividades: Programa de Noches Temáticas con shows de variedades y música en vivo; así como, Programa de Entretenimiento Infantil para niños entre 4 y 12 años, lecciones de baile alrededor de la piscina, canchas de tenis iluminadas, clases de scuba en la piscina, dardos, juegos de mesa, mesas de pool y ping – pong, deportes náuticos no motorizados, volleyball en playa y piscina, fútbol de playa y paseos en bicicleta.

### **Otros Servicios**

Además de los señalados anteriormente, L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel cuenta con: Servicio de lavandería, discoteca hasta las 2:00 a.m., boutique, mini-market, agencia de viajes, alquiler de autos, bussines center, club de niños, club náutico, salón para masajes y servicio de taxis.

### **Actividad objeto de estudio**

Se estudiará el Trabajo en Equipo, que se realiza en el Restaurante “Las Brisas”, de la Gerencia de Alimentos y Bebidas de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel.

### **Situación a evaluar**

Los hoteles, como empresas prestadoras de servicios, tienen la responsabilidad de mantener el control de la calidad fundamentado en el desempeño de su personal y su trato al huésped, quien es la fuerza principal y el que puede hacer que el establecimiento surja o se estanque en el mercado (Evans y Lindsay, 2000). Para ello, la empresa debe reconocer que los clientes internos son tan importantes

para el aseguramiento de la calidad como los externos, que adquieren el producto con la ayuda de la participación y trabajo en equipo; así como, mediante la mejora y el aprendizaje continuo.

Gómez, Balkin y Cardy (1999), consideran al equipo como un “. . . pequeño grupo de personas cuyas habilidades se complementan entre sí, trabajando para la consecución de una serie de objetivos comunes, de los que son responsables” (p, 98); mientras que, Evans y Lindsay (ob. cit.) consideran al equipo como solucionador de problemas y fomentador de novedosos servicios, expresado en los siguientes términos:

El trabajo en equipo enfoca la atención en las relaciones cliente-proveedor de servicio y promueven la participación de la totalidad de la fuerza de trabajo en la solución de problemas en el sistema, particularmente aquellos que van más allá de límites funcionales; puesto que el trabajo en equipo y la participación de todos, conducen a la creatividad, a la innovación y al beneficio mutuo contribuyendo así a la mejora de la calidad y productividad (p. 121).

Esto significa que en la unión está la fuerza, para lograr el éxito en las metas propuestas con mayor efectividad y rapidez, sin importar los obstáculos que se puedan encontrar, con la organización actuando en procura de la productividad. Para Gómez Mejías, Balkin, Cardy (1999), “La productividad es una medida de la cantidad de valor que un empleado individual añade a los planes o servicios producidos por una empresa”. (p. 30).

La referida acción se corresponde con la idea que maneja la organización social de la empresa respecto al valor agregado al producto – servicio que supere las expectativas del cliente. Esta organización social debe responder a determinado control, que Chiavenatto (2001) “. . . considera que corresponde a todos los medios y

métodos para inducir a las personas o grupos a corresponder a las expectativas de una organización social o de la propia sociedad”. (p. 359). Esto se alcanza cuando el factor humano es conocedor y diestro en las actividades que debe realizar y en función de ello, a la gerencia actual le conviene instaurar de forma permanente la mejora y el aprendizaje continuo, como acertadamente lo expresan Evans y Lindsay (ob. cit.) cuando destacan que éstas:

“ . . . deberían ser parte integral de la administración en todos los sistemas y procesos. La mejora puede ser de la siguiente forma.

- Mejorando el valor hacia el cliente mediante productos y servicios nuevos y mejorados.
  
- Reduciendo errores, defectos, desperdicios y costos relacionados.
  
- Mejorando la productividad y efectividad en el uso de todos los recursos.

El Aprendizaje, se refiere a la adaptación a los cambios, lo que conduce a metas y procedimientos nuevos. El aprendizaje ocurre mediante la retroalimentación entre la práctica y los resultados”. (p. 122).

Es decir, a través del aprendizaje la organización se adapta a las modificaciones del entorno en procura de metas y procedimientos. Expresado en otros términos, la práctica de los procesos y los resultados alcanzados favorecen la innovación y la creatividad que son aliadas del aprendizaje. Al respecto Evans y Lindsay (ob. cit.), establecen que esto se logra a través “ . . . de un ciclo de aprendizaje el cual está formado por cuatro etapas, que son: Planeación, ejecución de los planes, evaluación del avance y la revisión de los planes”. (p. 123). Es ahí, donde entran en juego las herramientas que incluyen una amplia diversidad de métodos gráficos y

estadísticos para planear las actividades del trabajo, recolectar datos, analizar resultados, supervisar el avance y resolver problemas.

En la calidad total y prácticas tradicionales de administración son tomados muy en cuenta elementos como: El papel de las personas, la motivación, el rol de la gerencia y la competencia. En este sentido, diversos autores (Robbins, 1998; Certo y Peter, 1997; Donnelly / Ivancevich y Gibson 1998; Koontz y Wheirich, 1996 Evans y Lindsay, 2000 y otros) han estudiado las formas como se gestionan las empresas, diferenciando entre gerencia tradicional y la nueva gerencia. Al respecto se presenta una síntesis de los puntos de vista de Evans y Lindsay. (ob. cit.)

### Cuadro 3

#### Diferencias Entre La Gerencia Tradicional y La Nueva Gerencia

GERENCIA TRADICIONAL	NUEVA GERENCIA
<p>El Factor Humano:</p> <p>Las personas son contribuidores pasivos, con poca autonomía que deben hacer lo que se les indica y nada más.</p>	<p>El Factor Humano:</p> <p>Ve a las personas como la verdadera fuerza competitiva de la empresa.</p>
<p>La Motivación:</p> <p>La motivación se consigue mediante el control del miedo. Se motiva a las personas para que hagan lo que tienen que hacer, a fin de evitar el fracaso y el castigo, no para contribuir con algo de valor a la empresa; tienen miedo de hacer algo que no agrada a sus superior o que</p>	<p>La Motivación:</p> <p>Los gerentes aportan liderazgo, y no una intervención abierta en los procesos de subordinados, a quienes se considera como gerentes de proceso. Los empleados están motivados para efectuar contribuciones significativas en lo que ellos crean que pudiera ser causa</p>

<p>no esté de acuerdo con las reglas de la empresa.</p> <p>La Competencia: La competencia entre los individuos de la organización es inevitable e inherente a la naturaleza humana.</p>	<p>importante, noble y de valor a la empresa y a la sociedad. Este sistema permite que las personas se sientan como ganadores.</p> <p>La Competencia: El comportamiento competitivo de una persona contra otro, no es estado natural, en vez de ello, el comportamiento competitivo busca mejorar los métodos para satisfacer al cliente.</p>
---	---

Fuente: James R. Evans y William Lindsay. "Administración y Control de la Calidad", 2000, p. 129-131.

El paso de una gerencia tradicional a una nueva gerencia requiere de cambios en las actitudes y prácticas de la administración; es por eso que en el cuadro se muestran los aspectos claves en ambas. Sólo cuando la gerencia comprende estas deferencias puede vencerse la profunda resistencia al cambio que podría presentarse en la organización del establecimiento y avanzar hacia prácticas de calidad total.

Justamente, a través del comportamiento competitivo que distingue a la nueva empresa, que constituye la fuerza diferenciadora que requiere la creación de equipos, constituye la mejor opción para la definición de sus objetivos, la toma de decisiones y el logro de metas en acciones conjuntas. En este sentido, Heller (1998) sostiene que ". . . los buenos equipos pueden estar formados por entre dos y veinticinco personas o más, pero lo importante es la pauta de trabajo que adoptarán" (p. 7); por su parte Hartzler y Henry (1999), establecen ciertos rasgos que distinguen al equipo y que lo hacen productivo. En el Cuadro 4, se presentan las características más sobresalientes del trabajo en equipo, de acuerdo con estos autores:

En atención a las aseveraciones formuladas en los párrafos precedentes, en el Departamento de Alimentos y Bebidas de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel, según entrevista realizada al Sr. Freddy Acosta Gerente de Operaciones (22 de mayo de 2003), el control de la calidad está presente en cada una de sus áreas de trabajo y sobre el personal que las dirige. Para los mandos directivos, la conquista y comunicación con el personal o también llamados clientes internos, es de vital importancia, ya que son contribuidores activos, valiosos por su creatividad e inteligencia, tal como lo considera la nueva empresa. Refiere el Gerente de Operaciones que cada uno, sin importar su cargo, es considerado un gerente de proceso que incide sobre la transformación de los insumos en resultados de un valor superior, tanto para la empresa como para el cliente.

#### Cuadro 4

#### Rasgos que Distinguen el Trabajo en Equipo

<b>ROBERT HELLER</b>	<b>MEG HARTZLER – JANE E. HENRRY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para los trabajos repetitivos y habituales, cada miembro del equipo debe tener una función fija que realizará de manera independiente, como en una cadena de montaje.</li> <li>- En los proyectos que requieren aportaciones creativas, los miembros del equipo tienen una función y unos procedimientos de trabajo fijos, pero también deben trabajar al unísono.</li> <li>- Las tareas que requieren una aportación creativa constante y una contribución personal obligan a las personas a trabajar estrechamente. Entre los directivos de más edad es la manera más habitual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produce resultados. Capitaliza las fuerzas de sus miembros para producir resultados extraordinarios, que no podrían ser alcanzados por los miembros si trabajaran de manera individual.</li> <li>- El propósito del equipo es claro y sus integrantes piensan que vale la pena. Saben cómo y por qué son importantes. Se concentran más en cumplir con ese propósito y satisfacer a sus clientes, que en sus asuntos o agendas personales.</li> <li>- Los miembros sienten que han dedicado esfuerzos para el éxito del equipo y son responsables de los resultados que logre su equipo de trabajo.</li> <li>- Parecen divertirse trabajando así, aun cuando realizan tareas más arduas que los demás grupos. Se percibe el espíritu y la energía del equipo.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacidad colectiva para innovar es más fuerte que la del individuo, porque la capacidad mental de un equipo por más seducido que sea excede la de una sola persona.</li> <li>- Si la meta es aumentar la satisfacción del cliente, la meta principal será descubrir maneras de proporcionar un mejor servicio.</li> <li>- Comprometer a todos los empleados en la toma de decisiones para aumentar la satisfacción laboral.</li> <li>- Investigar los sistemas de trabajo para reducir el tiempo que se pierde.</li> <li>- Aproximarse a los clientes para comprender mejor las necesidades del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada persona sabe cuál es su rol y no hay confusión en cuanto a quién tiene que hacer cada tarea.</li> <li>- No hay nada bajo la mesa. Los problemas y las preocupaciones se comparten con honestidad y sin atacar; de hecho, se les considera como una oportunidad para exponer diferentes puntos de vista y generar soluciones creativas.</li> <li>- Los miembros del equipo de trabajo no temen plantear un problema que pueda tener impacto en el desempeño de todo el equipo. Son evidentes la confianza, la colaboración y la sinceridad en el intercambio de ideas.</li> <li>- El equipo no pierde de vista sus metas ni el tiempo en luchas de poder; en vez de ello, está claramente concentrado en lograr su misión e intenta cumplir con sus ideales. Los propósitos superiores trascienden los inconvenientes y logros cotidianos y hacen que la política del poder parezca trivial e insignificante.</li> </ul>
--	---

Fuente: Robert Heller. "Dirigir Equipos", 1998, p. 7 y Meg Hartzler y Jane E. Henry. . "Teoría y Aplicaciones del Trabajo en Equipo", 1999, p. 11.

Lo expresado por este directivo del hotel desde la óptica del nivel gerencial, está en concordancia con lo expuesto por los autores que se han mencionado, puesto que se le comunica a todo el personal que debe estar consciente de su papel dentro de la organización; así como de la misión y propósito que tiene la empresa, como parte esencial de su filosofía que fundamentalmente estará sustentada en la calidad del producto o servicio, donde el factor humano tiene un papel determinante (Velásquez, 2001).

Según lo expresa el Gerente de Operaciones (entrevista 22/05/2003), ". . . en Luft Transport Investments se rompen todos los esquemas tradicionales, en cuanto al

manejo de recursos humanos se refiere, puesto que el personal no sigue al pie de la letra lo escrito en los Manuales de Políticas y Procedimientos”. Explica este Gerente, que el trabajador del Restaurante “Las Brisas” siente que se limita su iniciativa y creatividad con lo expuesto en el Manual, al pedirle que se circunscriba a cubrir las necesidades del cliente, ajustado a lo que está escrito. En este orden de ideas, si bien, la iniciativa del personal podrá representar una ventaja en el servicio que se presta, también se debe considerar que es necesario canalizar la acción según lo recogido en el Manual de Políticas y Procedimientos Operativos de Restaurantes y sobre todo, de acuerdo con los lineamientos que sobre el particular establece la Gerencia de Alimentos y Bebidas.

En tal sentido, este potencial podrá aprovecharse, de acuerdo con Hartzler y Henry (ob. cit.), ya que mediante la creación de equipos de trabajo eficaces, se podría “. . . liberar el potencial y la creatividad de todas las personas para que trabajen hacia el logro de las metas de la organización”. (p. 3). En el logro de lo planteado, es preciso tener presente que a la gerencia proactiva le corresponde hacer que el trabajo en equipo de los restaurantes y bares de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel se base en el compañerismo, la polivalencia de funciones, la responsabilidad, la eficacia y la libertad de acción para tomar decisiones y resolver problemas; dando lugar a la llamada delegación de autoridad que según Gómez, Balkin y Cardy (ob. cit.) se define como “. . . dotar a los trabajadores de los conocimientos y de la autoridad para tomar decisiones que tradicionalmente tomaban los directores”. (p. 30).

De esta manera, para la Gerencia de Operaciones es muy importante que el personal de restaurantes asuma como propio el lema: ¡Queremos, Podemos!, que L.T.I. Costa Caribe propone como promesa interna de servicio. Particularmente en el Restaurante “Las Brisas”, el de mayor importancia, por el volumen de comensales que atiende y por la variedad del servicio que debe prestarse.

El Restaurante “Las Brisas” es el comedor principal de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel; allí se ofrecen las tres comidas (desayuno, almuerzo y cena), bajo el siguiente sistema de trabajo: a) Servicio de Desayuno, donde asiste el 100% de los huéspedes consta de un menú tipo buffet con una línea caliente de comida típica margariteña, una plancha para la cocción de huevos, tortillas y tocino; estación de fiambres; estación de frutas y cereales; mesa de café, leche, chocolate y agua caliente para el té; además, de una variada bollería y jugos naturales, b) Servicio de Almuerzo, donde concurre aproximadamente el 70% de los huéspedes. En este servicio se ofrece una línea caliente con platos nacionales e internacionales; plancha para la cocción de carnes (pollo, pescado y res); estación de ensaladas; línea de frutas y postres; mesa de café, leche y agua caliente para el té. Las bebidas son despachadas del bar y llevadas a la mesa por el personal. Se ofrecen bebidas como jugos, refrescos, vinos (blanco, tinto y rosado) y cerveza y c) Servicio de Cena, donde al igual que en el almuerzo, concurre el 70% de la ocupación, dividida entre los Restaurantes “Las Brisas” y “La Boquita” (restaurante de playa). El servicio y el menú es tipo buffet, que incluye comida nacional e internacional de acuerdo con las Noches Temáticas; es decir, cada noche la comida representa a un país. Se utilizan los llamados menús cíclicos (Anexo 1), que se encuentran a la vista del huésped y que son cambiados cada semana.

Este servicio es el de mayor preparación en el Restaurante “Las Brisas” y por su importancia, mueve el interés de directivos, supervisores y personal de contacto. Se empieza con un cambio de montaje en las mesas, se reemplazan los “pleysman” o carpetas por manteles largos azules con topes blancos y la decoración se hace en base al tema y se colocan cubiertos dobles. El personal instala una plancha para la cocción de alimentos y dos mesas aparte para el trinche y el flambeado, estación de ensaladas, línea de postres y frutas. En cada punto del salón, terraza y churuata se ubican estaciones con copas, vinos y licores para agilizar el servicio y sólo se retira del bar el refresco, jugo o cerveza. En la sala se ofrece música en vivo y shows programados

por el personal de Animación y Recreación. En la cena, los comensales están divididos entre los restaurantes “Las Brisas” (Noches Tema), “La Boquita” (Restaurant Mexicano) y “Don Alfredo” (Restaurante de Lujo con Menú a la Carta).

En el restaurante “Las Brisas”, la libertad de acción que tiene el personal para asumir decisiones y solventar dificultades, sin que exista una verdadera delegación de autoridad; así como, la infracción de órdenes y otras particularidades del personal, son motivo de preocupación para el Gerente de Operaciones, porque según su opinión, esto ha generado aspectos negativos que de mantenerse pudieran llegar a afectar el servicio (Cuadro 5). Por tanto, esta situación que demuestra una carencia de trabajo conjunto, constituye motivo de estudio en la presente investigación.

Al puntualizar la información arrojada por las entrevistas con el Gerente de Operaciones; así como, en conversaciones ocasionales con el Asistente y el Supervisor de Sala, aunado a la observación participativa de la autora en calidad de pasante, se pueden caracterizar los aspectos positivos y negativos del personal del Restaurante “Las Brisas” de LTI Costa Caribe Beach Hotel, de la siguiente manera:

**Cuadro 5**  
**Opinión de la Gerencia de Operaciones Acerca de los Aspectos Positivos y A**  
**Mejorar del Personal del Restaurante “Las Brisas” L.T.I. Costa Caribe Beach**  
**Hotel**

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS A MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal proactivo</li> <li>- Con motivación al logro.</li> <li>- Dispone de vocación de servicio.</li> <li>- Interesado en aprender.</li> <li>- Con deseos de hacer bien el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mucha autoridad delegada al personal, que lo lleva a no responder con prontitud las órdenes superiores.</li> <li>- Alteración o incumplimiento de las órdenes emanadas de la Gerencia de Alimentos y Bebidas.</li> <li>- Confusión de los Capitanes, Mesoneros y Azafatas, en el momento de atender las órdenes superiores, por existir varias fuentes de dirección y supervisión.</li> <li>- Trato preferencial a ciertos clientes por un interés económico.</li> <li>- Falta de tacto en el trato de los superiores hacia el personal de sala, en los momentos de presión.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2003

Según lo establecen Hartler y Henry (ob. cit.), el personal destinado para la atención al cliente es proactivo, cuando cuenta con las siguientes características, las cuales también son las del personal del referido restaurante:

**Confiabilidad:** Realiza lo prometido con seriedad, precisión y sin defectos. Debe hacer bien las cosas desde la primera vez.

Grado de Respuesta: Disponibilidad al ofrecer un servicio, deseo de atender a los clientes con prontitud y eficiencia, capacidad y deseo de adaptarse a las demandas cambiantes de los clientes.

Seguridad: Cortesía y competencia del personal de servicio que inspiren seguridad y confianza en el cliente.

Empatía: Compromiso con el cliente, deseo de entender su punto de vista y sus necesidades exactas, y encontrar la forma de corresponder satisfactoriamente a ellas (p.53).

La motivación al logro, según el punto de vista del Gerente de Operaciones del hotel, se ve reflejada a través de motivadores económicos y no económicos, los cuales se resumen en el Cuadro 6.

### Cuadro 6

#### Opinión de la Gerencia de Operaciones Acerca de los Factores Motivadores del Personal de Restaurante. L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel

MOTIVADORES ECONÓMICOS	MOTIVADORES NO ECONÓMICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salario Justo: Acorde con las necesidades básicas del empleado y lo impuesto por el Gobierno.</li> <li>- Salario / Rendimiento: Incremento del salario basado en los resultados de los empleados durante los períodos de temporada alta, donde el hotel se encuentra en un 100% de ocupación. A cada empleado se le asigna un porcentaje de las ganancias, especialmente al personal de Alimentos y Bebidas que están en constante contacto con el huésped.</li> <li>- Asistencia Familiar: Planes pagados a subsidiados de asistencia sanitaria familiar, Seguro Social Obligatorio, Ley de Paro Forzoso y Ley de Política Habitacional; además, bonos especiales en caso de defunción del empleado o de un familiar cercano (hijo, padre, madre, hermano o cónyuge).</li> <li>- Préstamos: El hotel los otorga a los empleados fijos de la empresa y se le descuentan del sueldo; previo acuerdo con el trabajador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento al Trabajador: Por parte de los superiores, por el cumplimiento de las metas, que puede ser de forma oral o escrita, dependiendo de la situación.</li> <li>- Regalos y Privilegios: Incluye vacaciones, oportunidad de pasar fines de semana con su familia en hoteles con los cuales exista convenio a nivel nacional, day pass y alojamiento, con un porcentaje de descuento.</li> <li>- Acontecimientos Especiales Entre los que Destacan: Fiesta por la elección del empleado del mes, celebración de cumpleaños, participación en competencias deportivas, fiesta de fin de año, día del trabajador, etc.</li> <li>- Capacitación Profesional y Auto-desarrollo: Referido específicamente a cursos dictados en la empresa por personal del INCE; así como, por profesionales con amplia trayectoria en hotelería y seguridad industrial, que desempeñan cargos de gerencia dentro del hotel.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por el Gerente de Recursos Humanos, 2.003

Mientras que, la vocación de servicio se evidencia en la seriedad y profesionalismo como el personal asume el cumplimiento de sus tareas, la puntualidad y respeto de los horarios de trabajo y la complacencia por todo lo que hace en el Restaurante “Las Brisas”. De igual manera, el interés en aprender queda comprobado mediante la realimentación que demuestra el personal entre la práctica y los resultados. Basado en ello, la empresa puede motivarlo con cursos de mejoramiento profesional, que es una adecuada herramienta para agilizar el trabajo con nuevas técnicas y una forma de aumentar el curriculum vitae, optar a ascensos y a un mejor sueldo.

Finalmente, entre los aspectos positivos del personal del Restaurante “Las Brisas”, de acuerdo con el criterio del Gerente de Operaciones está el deseo de hacer bien el trabajo asignado, para lograr la satisfacción del cliente y garantizar su pronto regreso. El personal del Restaurante “Las Brisas” reconoce la importancia de sus labores y siempre actúa en función de la mayor calidad de servicio.

En cuanto a los factores negativos que este recurso humano posee, el exceso de delegación de autoridad, la alteración o incumplimiento de las órdenes que emite la Gerencia de Alimentos y Bebidas y la confusión de los empleados por no saber a quien obedecer, son las consecuencias de tener en el departamento tres (3) voces de mando: Gerente de Alimentos y Bebidas, Asistente y Supervisor de Sala.

Si bien es cierto que las empresas modernas al hablar de trabajo en equipo hacen hincapié en la delegación de funciones y de autoridad, puesto que no limitan las ideas de sus empleados con reglas burocráticas para tomar decisiones que satisfagan a los clientes y darles el mayor nivel de confianza, también puede ocurrir que se descontrole el buen funcionamiento del departamento y la comunicación entre sus miembros se haga confusa, en los momentos de presión. Esto último sucede en la plantilla que presta el servicio de eventos en el Restaurante “Las Brisas”; sin

embargo, en la mayoría de los casos los culpables de esta situación son los clientes, quienes en programas especiales hacen cambios parciales o totales de las órdenes de servicio poco antes de su realización; dando pie a improvisaciones y a la demora en el servicio. Sin embargo, la Gerencia de Alimentos y Bebidas y el Restaurante “Las Brisas”, cumplen ante todo con el objetivo propuesto aunque con los inconvenientes anteriormente explicados.

En cuanto al trato preferencial a ciertos clientes por un interés económico, el Sr. Freddy Acosta, Gerente de Alimentos y Bebidas, quien además es el responsable del funcionamiento de la Gerencia de Operaciones del hotel, tiene presente esta observación y es constante y enfático al decir que todos los huéspedes deben ser tratados por igual y que sólo en casos muy especiales, como cumpleaños y aniversarios de boda, la atención debe ser más notoria. Sin embargo, esta orden no es cumplida por algunos Mesoneros y Azafatas, quienes en busca de gratificación se valen de estrategias como reservar mesa para 2 pax en una que es para 6 pax, colocar una botella de vino en la mesa (este se sirve por copa directamente del Bar), colocar flores en la mesa, flambeo o hacer exhibiciones con botellas u otro objeto delante del huésped, etc. Este tipo de atención provoca las quejas de los clientes que están en las cercanías, por aquello de “que tienen ellos que no tenga yo”. Esto es algo que preocupa a la gerencia pero que a la vez ha sido difícil controlar y los resultados se ven en la encuesta que aplica el hotel a los clientes los días de salida, donde algunos felicitan al hotel por su buen servicio y otros denuncian las preferencias que aquellos tuvieron en el servicio de mesa.

En último lugar, la falta de tacto en el trato de los superiores al personal en momentos de presión es producto del apremio al cual se someten por parte de la Alta Gerencia, preocupada por que todo salga bien. El Gerente de Alimentos y Bebidas, su Asistente y el Supervisor de Sala tienen bajo su responsabilidad el éxito o el fracaso de un evento y en algunos casos basados en la autoridad que poseen, juzgan al

empleado de mala forma. Afortunadamente, la actitud profesional de los empleados está por encima de cualquier problema porque saben que el propósito es satisfacer al cliente y que las críticas que reciben son más una invitación a hacer las cosas cada vez mejor y no una forma de amenaza o destrucción.

Al hacer la comparación entre el Cuadro 4 “Rasgos que Distinguen el Trabajo en Equipo”, con lo expuesto como aspectos negativos del personal del Restaurante “Las Brisas” del Cuadro 5, se puede observar que a pesar de la problemática que se presenta en esta unidad de servicio, existen aspectos que coinciden con las características del trabajo en equipo que mencionan Heller (ob. cit.) y Hartzler y Henry (ob. cit.), como son:

- Aportación creativa constante y una contribución personal, así estén basadas en un interés económico.
- El personal del restaurante tiene como meta aumentar la satisfacción del cliente mediante un óptimo servicio, sin importar las improvisaciones o uno que otro retraso del servicio, aspectos que en gran parte de los casos se ocasionan por causas ajenas a su voluntad y momentos de gran presión.
- Los problemas son disentidos y resueltos bajo un clima de confianza que invita al diálogo y a la reflexión entre ambas partes, de manera que no afecten a la empresa, ni a las partes involucradas.

Esta situación es categórica en el Restaurante “Las Brisas”, por ser el más importante centro de servicios de alimentos y bebidas de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel. Esta unidad de servicio es elegida para el estudio, por ser el comedor principal y con la mayor plantilla de empleados del hotel; además, cuenta con mejores posibilidades de confort porque la estructura física permite que el huésped aprecie la vista de los jardines y de la piscina.

De mantenerse esta situación reflejada como factores negativos en el tiempo, podría desencadenar en una serie de hechos que desmejoren la prestación del servicio (pérdida de interés en el trabajo, carencia de orientación estratégica, beneficio personal por encima del colectivo, falta de apoyo para la toma de decisiones, etc.), que perjudiquen sustancialmente la imagen del hotel y afecten la preferencia de los clientes potenciales.

Por todo lo anteriormente descrito, surge la necesidad de analizar el equipo de trabajo en la prestación del servicio en el Restaurante “Las Brisas” de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel, fundamentado en el Modelo de Preparación del Equipo de Trabajo Eficaz de Meg Hartzler y Jane E. Henry (ob. cit.), que contempla cuatro áreas de estudio, según se describen en el Cuadro 7. Estas áreas, con las correspondientes actividades para el equipo de trabajo, que según Hartzler y Henry (ob. cit.) “... ayudan a estar en condiciones óptimas” (p. 3), se representan gráficamente en la Figura 3.

Con los resultados obtenidos del análisis de la situación, fundamentado en la orientación del Modelo de Preparación de Equipos Eficaces, se establecen pautas para que el hotel mejore el trabajo que se lleva a cabo en el Restaurante “Las Brisas”.

**Figura 3**  
**Modelo de Preparación del Equipo de Trabajo Eficaz**



Fuente: Meg Hartwler y Jane E. Henry. “Teoría y Aplicación del Trabajo en Equipo”, 1999, p. 3.

**Cuadro 7**  
**Áreas del Modelo de Preparación del Equipo de Trabajo Eficaz**  
**de Meg Hartzler y Jane E. Henry**

<b>PREPARACIÓN EN EL ENFOQUE AL CLIENTE</b>	<b>PREPARACIÓN EN LA DIRECCIÓN</b>	<b>PREPARACIÓN EN LA COMPRENSIÓN</b>	<b>PREPARACIÓN Y RESPONSABILIDAD POR LOS RESULTADOS</b>
<b>Definición:</b> El enfoque en el cliente consiste en co-nocer con claridad las expectativas, los valo-res y las prioridades de	<b>Definición:</b> La dirección define la contribución única del equipo, desde sus propósitos generales hasta	<b>Definición:</b> La comprensión se refiere a conocer e interpretar la natura-leza inherente de los directivos, de los miembros del	<b>Definición:</b> La responsabilidad por los resultados es el proceso de acuerdo mutuo sobre logros que el equipo espera obtener, proyectos y planes especí-ficos y

<p>quien recibe el trabajo y en asegurar-se de que los productos y servicios suministrados sean congruentes con tales expectativas.</p> <p><b>Factores:</b> El enfoque en el cliente consta de dos partes: Identificación del cliente y análisis de sus requisitos y expectativas.</p>	<p>sus acciones y actividades específicas; también indica cómo se adapta el objetivo del equipo al objetivo de la organización.</p> <p><b>Factores:</b> La dirección está constituida por cuatro factores: Documento Constitutivo: Manera formal de decretar la existencia del equipo. Visión. Consiste en crear una imagen de lo que los miembros quieren que el equipo contribuya en el futuro. Misión. Define el propósito del equipo y su aporte particular a la empresa. Metas y Objetivos. Es la declaración de los resultados finales deseados, con la descripción de acciones y actividades</p>	<p>equipo y de la organización.</p> <p><b>Factores:</b> Áreas en donde se mejora la eficacia del equipo, al aumentar la comprensión: Uno Mismo y Otras personas. Aumenta la conciencia de las fuerzas de todos los miembros del equipo; así como, su aplicación y el reconocimiento de diferencias mutuas. Los Equipos. Al comprender la dinámica del trabajo en equipo, se plantea la resolución de problemas y la toma de decisiones. La Organización. Al descifrar las normas y cultura de la organización, puede entenderse cómo realizar las actividades de acuerdo con dicha cultura.</p>	<p>obligaciones de los miembros del equipo entre sí y ante la organización.</p> <p><b>Factores:</b> Cuatro factores influyen en la responsabilidad por los resultados del equipo: Valores y Creencias: Son los dogmas que la organización y el equipo apoyan y por los cuales existe el equipo. Acuerdos Sobre las Operaciones: Son los medios por los cuales los miembros del equipo se ponen de acuerdo en el trabajo común. Planeación del Proyecto: Son los métodos de planeación que se emplean para asegurar que se haga lo procedente, en la forma correcta, en la secuencia establecida previamente y cumpliendo el programa. Planeación de la Implementación: Son los métodos de planeación empleados para asegurar que los planes de proyectos y el trabajo del equipo sean aceptados por el resto de los miembros de la organización.</p>
--	---	---	--

Fuente: Meg Hartzler y Jane E. Henry, "Teoría y Aplicaciones del Trabajo en Equipo", 1999, p. 2

## **Objetivos del trabajo de grado**

### **Objetivo General**

Evaluar el trabajo en equipo de la brigada de servicio en el Restaurante “Las Brisas” de LTI Costa Caribe Beach Hotel, fundamentado en el Modelo de Preparación de Equipos Eficaces de Meg Hartzler y Jane Henry (1999)

### **Objetivos Específicos**

1. Describir el ambiente físico, equipo y utensilios del Restaurante “Las Brisas”.
2. Enunciar la orientación filosófica del Restaurante “Las Brisas”.
3. Describir la organización, funciones y relaciones del Área de Restaurante “Las Brisas” de Costa Caribe Beach Hotel.
4. Caracterizar las relaciones de trabajo que existe entre las Secciones de Cocina Central, Bar y Restaurante “Las Brisas” de LTI Costa Caribe Beach Hotel
5. Analizar el trabajo en equipo basado en el enfoque al cliente, la dirección, la comprensión y la responsabilidad por los resultados

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la elaboración del Trabajo de Grado Modalidad Pasantías, se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información:

### **Observación Participativa**

Durante la pasantía, la autora obtuvo la información directamente en el sitio de trabajo. A tal efecto, en un lapso equivalente al 80% del tiempo total de la Pasantía, se cumplieron actividades en el Área de Restaurante, llegando a conocer las particularidades de la Mise en Place, pulitura de material de trabajo, montaje, servicio de mesa, desbarace, limpieza de guerdón y lavado de vajilla; de esta forma, se conoció lo referente a la planificación y organización del servicio de restaurante. Para la recolección de la información, se utilizó una libreta de notas.

### **Entrevistas Estructuradas**

Esta técnica de investigación se aplicó al Gerente Residente, Auxiliar de la Gerencia de Operaciones y Capitanes de Restaurantes. A tal efecto, se utilizó una Guía de Entrevista (Anexo 2), que permitió conocer las opiniones y alegatos sobre la planificación, organización y desarrollo del servicio de restaurante.

### **Encuestas**

A través de esta técnica, se obtuvo respuestas del personal de servicio (Azafatas y Mesoneros), acerca de las particularidades del trabajo en equipo que les corresponde realizar en el Restaurante “Las Brisas”. Al respecto, se les suministró un cuestionario con preguntas cerradas (Anexo 3)

### **Revisión Bibliográfica**

Corresponde a la lectura de material impreso, en busca de información relevante para el Trabajo de Grado, tales como: Textos, revistas, manuales de la empresa, documentos varios e Internet.

A continuación, se inserta el Cuadro 8, con información sobre las diferentes técnicas de investigación utilizadas en cada objetivo específico del Trabajo de Grado.

**Cuadro 8**  
**Objetivos, Técnicas e Instrumentos de Investigación**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>TÉCNICAS / INSTRUMENTOS</b>
1. Describir el ambiente físico del Restaurante “Las Brisas”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas</li> <li>- Observación participativa</li> <li>- Revisión Manuales del Hotel</li> <li>- Resultados de los inventarios en Almacén</li> </ul>
2. Enunciar la orientación filosófica del Restaurante “Las Brisas”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista no estructurada</li> <li>- Revisión bibliográfica</li> <li>- Documentos de la empresa</li> </ul>
3. Describir la organización, funciones y relaciones del Área de Restaurante “Las Brisas” de Costa Caribe Beach Hotel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista no estructurada</li> <li>- Observación participativa</li> <li>- Documentos de la empresa</li> </ul>
4. Caracterizar las relaciones de trabajo que existe entre las Secciones de Cocina Central, Bar y Restaurante “Las Brisas” de LTI Costa Caribe Beach Hotel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión bibliográfica</li> <li>- Entrevistas</li> <li>- Observación participativa</li> </ul>
5. Analizar el trabajo en equipo basado en el enfoque al cliente, la dirección, la comprensión y la responsabilidad por los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión bibliográfica</li> <li>- Entrevistas</li> <li>- Observación participativa</li> <li>- Encuesta</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia, 2004



**CAPÍTULO II**  
**RESTAURANTE “LAS BRISAS”**  
**L.T.I. COSTA CARIBE BEACH HOTEL**

## **Características del restaurante “las brisas”**

### **Ubicación y Capacidad de Servicios**

El Restaurante “Las Brisas” está compuesto por las áreas de: a) Cocina, b) Salón y Churuata y c) Terraza; abarcando una extensión de 300 m<sup>2</sup>. En la Figura 4, aparece la distribución espacial de las diferentes áreas de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel, donde se pueden distinguir las correspondientes a los servicios de Cocina y Restaurante. Por otra parte, en el Cuadro 9, se indica la dotación de equipos y utensilios de estas áreas de servicio.

En Cocina se preparan frituras que acompañan los platillos y se calienta la comida, según los pedidos del Restaurante “Las Brisas”. Este ambiente de servicios consta de:

- Cuarto de cavas donde se almacenan las frutas, fiambres y quesos, jugos y postres que se utilizarán en el desayuno, almuerzo y cena.
- Dos (2) depósitos; uno para materiales y utensilios de trabajo y otro para los insumos.
- Zona de desbarrase de carros.

El Salón y Churuata, es un espacio cubierto y semiabierto, localizado entre el área de la piscina y el bodegón, ofreciendo una amplia vista de los jardines y de las habitaciones. Entre sus particularidades, se mencionan:

**Figura 4.**  
**Distribución Espacial de las Áreas de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel**



Fuente: Gerencia de Operaciones de de Costa Caribe Beach Hotel

- Tiene una capacidad para 354 pax, distribuidos en 59 mesas (6 personas por mesa)
- Posee dos (2) líneas de buffet con comida caliente, cheffing dish (10 de comida caliente por cada línea y 5 de ensalada, dando un total de un buffet para 30 platillos) y sus respectivas planchas. Estas líneas se abren cuando la ocupación del hotel sobrepasa el 70%; de lo contrario, sólo se utiliza una.
- Cuenta con diferentes estaciones: De fiambres y quesos para el desayuno, que luego se utiliza en el almuerzo y en la cena, para las ensaladas; de frutas, yogourt, mermelada, cereales, leche fría y chocolate caliente para el desayuno (Solo de frutas y postres, durante el almuerzo y la cena); de café y té y además, tres (3) estaciones de vinos y licores
- Dispone de mesa para productos de panadería y pastelería y fuentes para jugos y agua

La Terraza es un espacio descubierto contiguo a la churuata y al salón. Que le permite al huésped el contacto directo con los jardines, la vista del cielo estrellado, la brisa constante y el disfrute de los shows y teatro al aire libre. Sólo es abierta para prestar el servicio de cena.

- Tiene capacidad para 20 mesas (4 pax. p/mesa), con un total de 80 comensales.
- Estación de vinos

## **Equipos y Utensilios**

En las referidas áreas del Restaurante “Las Brisas” se cuenta con el equipo y utensilios necesarios para prestar un adecuado servicio a los huéspedes. Según la opinión del Gerente Residente, que es el encargado de las operaciones de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel esta dotación cumple con las especificaciones apropiadas para cumplir efectivamente con los estándares de la cadena.

El equipo del restaurante, comprende maquinaria liviana que se maneja de forma manual y que son de fácil traslado (Termos, licuadoras y hornos portátiles) y otras más pesadas, que están fijas o semifijas en determinados sitios, también denominados maquinaria (Cocina industrial, neveras, salamandra, freidoras, máquinas de agua caliente y de café, máquina lavaplatos, rebanadora y otros). Los utensilios, son menajes o artefactos para uso manual que sirven para favorecer las operaciones en las áreas del Restaurante “Las Brisas” (Trinchadores, hieleras, bandejas y otros)

En el Cuadro 9, se indica la dotación básica de equipos y utensilios en las tres áreas de servicio del Restaurante “Las Brisas”; mientras que en el Anexo 4, se presenta el registro actualizado de los artículos de lencería, vajilla en uso, cristalería, cubiertería y utensilios destinados a la prestación de servicios, tanto para el Restaurante “Las Brisas” como para los demás restaurantes y bares de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel.



<b>Terraza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesas de trinchado, con dos (2) cocinillas</li> <li>• En el Bar: Máquina dispensadora de refrescos, máquina de hielo, licuadoras, lavaplatos, nevera, estación de jugos naturales (sólo desayuno), sifón de cerveza y ventiladores de techo.</li> <li>• Cheffing dish</li>   <li>• Un (1) mesón para las parrillas</li> <li>• Una (1) barrillera</li> <li>• Un (1) carro para desbarasar</li> </ul>
----------------	--

Fuente: Elaboración Propia, con información suministrada por la Gerencia de Alimentos y Bebidas, 2004

### **Orientación filosófica de la gerencia de alimentos y bebidas y del restaurante “las brisas”**

La filosofía de la Gerencia de Alimentos y Bebidas, con la cual se siente comprometido el personal de las diferentes áreas de servicio del Restaurante “Las Brisas”, está conformada por la Misión, Objetivos y Eslogan. La información filosófica fue aportada por esta gerencia y sus elementos están expresados en los siguientes términos:

**Misión**

Todos trabajamos en equipo con el mismo vigor y entusiasmo para ofrecer estándares de servicios en Restaurantes, Cocina y Bares con un alto nivel de calidad con el fin de tener clientes satisfechos y repetidores redundando en el beneficio de la empresa.

**Objetivos**

- Sabemos trazarnos metas porque tenemos el pulso del mercado
- Nos enfocamos en nuestro negocio
- Privilegiamos las oportunidades más valiosas
- Somos conscientes con nuestra filosofía de calidad y buen servicio
- No descuidamos espacios

**Eslogan**

Esta importante gerencia operativa de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel tiene como eslogan “Queremos, Podemos”, que describe de forma sucinta la orientación de servicio que tiene el personal de Alimentos y Bebidas. Fundamentados en la motivación que poseen y en la vocación de servicio, los trabajadores superan cualquier inconveniente que pueda presentarse, de forma tal, que logran satisfacer las expectativas del cliente garantizando el pronto regreso, que normalmente ocurre.

## **Cargos y funciones**

De acuerdo con la orientación de la investigación, que establece una relación directa entre los distintos departamentos de la Gerencia de Alimentos y Bebidas, los cargos o puestos de trabajo que se describen a continuación son aquellos que determinan las características o particularidades del servicio que se presta en el Restaurante “Las Brisas” de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel:

### **Gerencia de Alimentos y Bebidas**

<i><b>Título del Cargo:</b></i>	Asistente de Alimentos y Bebidas (Junior)
<i><b>Reporta a:</b></i>	Gerente de Alimentos y Bebidas
<i><b>Cargo que sustituye:</b></i>	Capitán de Mesonero

### **Objetivos y Responsabilidades del Cargo**

El Asistente de Alimentos y Bebidas (Junior) tiene como responsabilidad la aplicación y administración de las normas y técnicas del servicio de los Bares y Restaurantes, indispensables para satisfacer las necesidades de los clientes. Le corresponde suplir al Gerente de Alimentos y Bebidas en caso de ausencia o emergencia, vacaciones etc. Canaliza cualquier necesidad del servicio o novedad del día y lo reporta en el “Libro de Novedades Diarias”.

## **Funciones del Cargo**

- Mantener excelentes relaciones con todos los trabajadores de Alimentos y Bebidas y de otras áreas, prestando su apoyo incondicional a los departamentos para garantizar la fluidez de la operación y la satisfacción de clientes internos y externos
- Exigir el cumplimiento del Programa de Limpieza Diaria y Programa de Trabajo
- Realizar chequeo diario del montaje antes de la apertura del Restaurante
- Elaborar Requisiciones de Almacén, necesarias para el buen funcionamiento del Restaurante
- Hacer un Briefing con los Capitanes para mantenerlos informados
- Ayudar al cliente en cualquiera de sus necesidades, sin esperar nada a cambio
- Exigir una buena limpieza de los mobiliarios de cada punto de trabajo según las normas de higiene y sanidad, como lo exige el “Programa Cristal”
- Estar informado de la programación de actividades del hotel
- Promover el trabajo en equipo en todo momento, manteniendo un clima de respeto y cordialidad con los trabajadores

- Conocer y cumplir con las políticas de control de costos de alimentos y bebidas
- Ayudar con la programación, evaluación y control de los eventos especiales, sin que el horario sea un obstáculo para garantizar el éxito de los mismos
- Exigir el cumplimiento del estándar de servicio y preparación de los montajes especiales, como las Noches Tema (Caribeña, Venezolana, Mexicana etc.)
- Entrenar a su personal
- Conocer el tipo de cristalería
- Conocer los productos nacionales e importados
- Mantener buena comunicación con sus compañeros y con su jefe inmediato, para evitar fallas en el servicio
- Revisar y controlar el formato “Faltantes en el Depósito” e informar a su jefe inmediato para evitar fallas en el servicio
- Chequear el cumplimiento de la limpieza de cavas, máquinas de hielo y reportar cualquier avería inmediatamente
- Estar informado de la ocupación del hotel

- Participar en la elaboración del Menú y las recetas de Bares
- Asistir a las reuniones de comunicación convocadas por la Gerencia de Alimentos y Bebidas
- Conocer y cumplir cabalmente el Reglamento Interno del hotel
- Conocer y promover los Programas de Ventas extras del departamento para ayudar diariamente con los objetivos de la Gerencia
- Mostrar ante los clientes una actitud positiva, con disposición y espíritu de cooperación
- Cumplir con las instrucciones asignadas por su jefe inmediato, tanto escritas como verbales
- Participar en las “Jornadas del Green Team”
- Supervisar el trabajo diario de los Capitanes, especialmente los servicios de desayuno y almuerzo
- Estar pendiente de las llegadas y girar instrucciones a los Capitanes para ofrecer apoyo con los “Welcome Drinks”

### **Requisitos del Cargo**

- Nacionalidad venezolana o extranjero residente autorizado

- Mayor de 18 años de edad
- Grado de Instrucción: Preferiblemente T.S.U en Hotelería y Turismo, con cursos de especialización en el área (No Indispensable)
- Preferiblemente bilingüe (Español Inglés), más curso de Alemán
- Buena presencia
- Experiencia mínima de cinco (5) años en tareas de supervisión
- Disponibilidad para trabajar horarios rotativos
- Alta vocación de servicio, personalidad, iniciativa, firmeza, persona objetiva y analítica.
- El candidato al cargo debe tener estabilidad física, psíquica y emocional. Tener gran receptividad y capacidad para trabajar en grupo, facilidad de comunicación, mantener buen tacto en las relaciones interpersonales, dinamismo, buen carácter, capacidad para manejar situaciones conflictivas con sus compañeros y con el cliente. Habilidad para manejar quejas y trabajo en condiciones de presión.

## Departamento de Restaurante

<b><i>Título del Cargo:</i></b>	Capitán de Mesonero
<b><i>Reporta a:</i></b>	Asistente y Gerente de Alimentos y Bebidas
<b><i>Cargo que sustituye:</i></b>	Mesonero o Barman

### Objetivos y Responsabilidades del Cargo

El Capitán de Mesonero es responsable de aplicar y administrar las normas de funcionamiento del servicio; así como, la obligación del restaurante donde está asignado, de forma tal, que logre satisfacer las necesidades de los clientes. Asiste igualmente al Asistente de Alimentos y Bebidas en caso de ausencia o emergencia por permisos, vacaciones etc. Canaliza cualquier necesidad del punto de venta o novedad del día y lo reporta en el Libro de Novedades Diarias.

### Funciones del Cargo

- Es el responsable ante el Gerente y Supervisor de Sala del perfecto funcionamiento del restaurante, cafetería, bar o salón de convenciones al cual es asignado.
- Tiene bajo su mando a los Mesoneros.
- Es el responsable de la supervisión del cumplimiento de todos los procedimientos y normas establecidas por la empresa en el restaurante.
- Toma la orden al cliente, siempre adoptando una postura de vendedor; es decir, sugiriendo un aperitivo, un vino de mesa, alguna especialidad, etc.

- Entrega la Comanda al Mesonero y supervisa que sea surtida en la cocina o bar a la mayor brevedad posible.
- Supervisa con rigurosidad las medidas de control en el restaurante o bar.
- Participa como instructor en programas de capacitación y adiestramiento del personal.

### **Requisitos del Cargo**

- Nacionalidad venezolana o extranjero residente autorizado
- Mayor de 18 años
- Grado de Instrucción: Preferiblemente Bachiller o con 6to. Grado aprobado, mas cursos de especialización en el área, con documentos originales
- Preferiblemente bilingüe (Español Inglés), más curso de Alemán
- Buena presencia
- Experiencia mínima de tres (3) años
- No debe tener defectos físicos, debido a que su trabajo es de contacto directo con el cliente
- Disponibilidad para trabajar horarios rotativos

- Alta vocación de servicio, personalidad, iniciativa, firmeza, persona objetiva y analítica
- El candidato debe tener estabilidad física, psíquica y emocional. Poseer gran receptividad para trabajar en grupo, facilidad de comunicación, mantener buen tacto en las relaciones interpersonales, dinamismo y disponibilidad, buen carácter y capacidad para manejar situaciones conflictivas con sus compañeros y con el cliente. Habilidad para manejar quejas y trabajar bajo presión

***Título del Cargo:*** Mesonero o Azafata

***Reporta a:*** Capitán de Mesonero o en su defecto, al Capitán de Bares

***Cargo que Sustituye:*** Ninguno, por no tener el cargo de Ayudante el hotel

### **Objetivos y Responsabilidades del Cargo**

El Mesonero o Azafata tiene la obligación de la aplicación y administración de las normas de funcionamiento del Restaurante; así como, la responsabilidad por todo lo que se relaciona con el servicio, para la satisfacción de las necesidades de los clientes.

### **Funciones del Cargo**

- Mantener relaciones con todos los trabajadores de Alimentos y Bebidas y de otras áreas, mediante el apoyo incondicional a los departamentos, para

garantizar la fluidez de la operación y la satisfacción de clientes internos y externos

- Cumplir con el programa de limpieza diaria
- Estar a la hora indicada en su punto de venta, según el horario de trabajo
- Realizar el chequeo diario antes de la apertura para cumplir con la mise en place
- Informar a su jefe inmediato sobre las novedades del día
- Ayudar al cliente en cualquiera de sus necesidades, sin esperar nada a cambio
- Limpiar el piso y los mobiliarios de su punto de trabajo, según las normas de higiene y sanidad como lo exige el “Programa Cristal”
- Estar informado de la programación de actividades del hotel y de los horarios de Restaurantes y Bares
- Conocer y cumplir las políticas de control de costos de alimentos y bebidas
- Participar en los eventos especiales, sin que el horario sea un obstáculo para garantizar el éxito de los mismos

- Conocer y cumplir con el estándar de servicio de mesas en los Restaurantes de Alimentos y Bebidas
- Conocer el tipo de cristalería en donde se sirve cada bebida
- Conocer los productos nacionales e importados
- Mantener buena comunicación con sus compañeros y con sus jefes inmediatos, para evitar fallas en el servicio
- Revisar y hacer una correcta mise en place
- Servir bebidas a los huéspedes
- Chequear y limpiar cavas, máquinas de hielo y reportar cualquier avería, inmediatamente
- Estar informado de la ocupación del hotel
- Recomendar nuevos productos
- Estar pendiente de los cursos de entrenamiento profesional
- Asistir a las reuniones de comunicación o Briefing de Bares
- Estar bien vestido, rasurado, limpio y mantener una buena conducta en su lugar de trabajo, para proyectar una buena imagen del departamento

- Conocer y cumplir cabalmente el Reglamento Interno del hotel
- Estar al tanto y promover los Programas de Ventas extras del departamento para ayudar diariamente con los objetivos del departamento
- Mostrar ante todo cliente una actitud positiva con disposición y espíritu de cooperación
- Ejecutar las instrucciones asignadas por su jefe inmediato, tanto escritas como verbales
- Participar en cualquier actividad no mencionada anteriormente, que pueda aumentar la capacidad y productividad del departamento y del hotel
- Conocer y cumplir con las disposiciones de higiene y seguridad industrial
- Reponer ceniceros cuantas veces sea necesario y estar muy pendiente de los fumadores
- Prestar ayuda incondicional al huésped sin esperar nada a cambio
- Retirar los platos con cuidado, sin hacer ruidos molestos que interrumpen la tranquilidad de los huéspedes

#### Requisitos del Cargo

- Nacionalidad venezolana o extranjero residente autorizado

- Mayor de 18 años
- Grado de Instrucción: Bachiller o 6to. Grado aprobado, con cursos en el área, con documentos originales
- Bilingüe (Español Inglés), más curso de Alemán
- Buena presencia
- Experiencia mínima de un (1) año
- No debe tener defectos físicos, debido a que su trabajo es de contacto directo con el cliente
- Disponibilidad para trabajar horarios rotativos
- Alta vocación de servicio, personalidad, iniciativa, firmeza, persona objetiva y analítica
- El candidato al cargo debe tener estabilidad física, psíquica y emocional. Tener gran capacidad para trabajar en grupo, facilidad de mantener buen tacto en las relaciones, dinamismo y disponibilidad, buena capacidad para manejar conflictos con sus compañeros y con el cliente. Habilidad para manejar quejas y trabajar bajo presión

## Departamento de Bares

<p><b><i>Titulo del Cargo:</i></b> Capitán de Bares</p> <p><b><i>Reporta a:</i></b> Asistente y Gerente de Alimentos y Bebidas</p> <p><b><i>Cargo que sustituye:</i></b> Bartender</p>
--

## Objetivos y Responsabilidades del Cargo

El Capitán de Bares tiene como deberes la aplicación y administración de las normas de funcionamiento del bar; así como, la responsabilidad por todas las dotaciones que se reciben y las elaboraciones que salen del bar, de forma tal, que se logre satisfacer las necesidades de los clientes. Asiste al Asistente de Alimentos y Bebidas. Es responsable de instruir y administrar al personal de Bar.

## Funciones del Cargo

- Tener excelentes relaciones con todos los trabajadores de Alimentos y Bebidas y de otras áreas, prestando su apoyo incondicional a los departamentos, para garantizar la fluidez de la operación y la satisfacción de clientes internos y externos
- Exigir el cumplimiento del programa de limpieza diaria
- Planificar los horarios de los Bares
- Verificar la mise en place de su personal

- Supervisar y aprobar las Requisiciones de Almacén, previamente firmada por el Gerente de Alimentos y Bebidas
- Informar a su jefe inmediato las novedades del día y reportarla en el Libro de Novedades
- Ayudar al cliente en cualquiera de sus necesidades, sin esperar nada a cambio.
- Supervisar y exigir la limpieza del punto de venta y de los mobiliarios, según las normas de higiene y sanidad como lo exige el “Programa Cristal”
- Estar informado de la programación de actividades del hotel, como Convenciones, Banquetes, etc.
- Conocer y cumplir con las políticas de control de costos de Alimentos y Bebidas
- Participar en los eventos especiales, sin que el horario sea un obstáculo para garantizar su éxito.
- Preparar el estándar de cócteles, en coordinación con el Asistente y Gerente de Alimentos y Bebidas
- Conocer el tipo de cristalería en donde se sirve cada bebida e instruir a su personal

- Conocer los productos nacionales e importados
- Mantener buena comunicación con sus compañeros, subalternos y jefe inmediato, para evitar fallas en el servicio
- Revisar y controlar el “Par-Stock” y mantener un alto nivel de exigencia en relación con este punto
- Mantener archivos de control de asistencia del personal
- Evaluar a su personal, cumpliendo con los parámetros establecidos por la empresa
- Estar informado de la ocupación del hotel para una mejor administración de los pedidos de Almacén
- Recomendar nuevos productos
- Estar pendiente de los cursos de entrenamiento profesional
- Mantener y actualizar los archivos de Recetas Estándares de Cócteles
- Proponer las reuniones de comunicación o Briefing de Bares
- Conoce el funcionamiento y utilizar correctamente los equipos y entrenar a su personal
- Conocer y cumplir cabalmente el Reglamento Interno del hotel

- Conocer y promover los Programas de Ventas extras del departamento para ayudar diariamente con los objetivos establecidos
- Mostrar ante los clientes una actitud positiva, con disposición y espíritu de cooperación
- Cumplir con las instrucciones asignadas por su jefe inmediato, tanto escritas y como verbales
- Participar en cualquier actividad no mencionada anteriormente, que pueda aumentar la capacidad y productividad del departamento y del hotel
- Conocer y cumplir con las disposiciones de higiene y seguridad industrial. Estar bien vestido, rasurado, limpio y mantener una buena conducta en su lugar de trabajo para proyectar una buena imagen del departamento, además de ser un modelo ejemplar para los subalternos.

### **Requisitos del Cargo**

- Nacionalidad venezolana o extranjero residente autorizado
- Mayor de 18 años
- Grado de Instrucción: Preferiblemente Bachiller o con 6to. Grado aprobado, mas cursos de especialización en el área, con documentos originales

- Preferiblemente bilingüe (Español Inglés) y curso de Alemán
- Buena presencia
- Experiencia mínima de tres (3) años
- No debe tener defectos físicos debido a que su trabajo es de contacto directo con el cliente
- Disponibilidad para trabajar horarios rotativos
- Alta vocación de servicio, personalidad, iniciativa, firmeza, persona objetiva y analítica
- El candidato al cargo debe tener estabilidad física, psíquica y emocional. Tener gran receptividad y capacidad para trabajar en grupo, facilidad de comunicación, mantener buen tacto en las relaciones interpersonales. dinamismo y disponibilidad, buen carácter y habilidad para manejar situaciones conflictivas con sus compañeros y con el cliente. Habilidad para manejar quejas y trabajar bajo presión

***Titulo del Cargo:*** Bartender

***Reporta a:*** Capitán de Bar, Capitán de Restaurante y Asistente de Alimentos y Bebidas

## **Objetivos y Responsabilidades del Cargo**

El Bartender tiene que ver con la aplicación y administración de las normas de funcionamiento del bar, así como la responsabilidad por todo lo que del bar sale y entra, igualmente asistir las necesidades de los clientes. Colabora igualmente con la supervisión del Bar en caso de ausencia del Capitán de Bar. Canaliza cualquier necesidad del punto de venta al supervisor inmediato.

## **Funciones del Cargo**

- Estar a la hora indicada en su punto de venta, según el horario de trabajo
- Realizar chequeo diario antes de la apertura para cumplir con la mise en place.
- Elaborar Requisiciones de Almacén necesarias para el buen funcionamiento del bar.
- Limpiar el piso y los mobiliarios de su punto de trabajo según las normas de higiene y sanidad como lo exige el “Programa Cristal”
- Conocer estrictamente el tipo de cristalería en donde se sirve cada bebida
- Revisar y hacer una correcta Mise en Place.
- Servir bebidas a los huéspedes inmediatamente.

- Chequear y limpiar cavas y máquinas de hielo y reportar de inmediato cualquier avería encontrada.
- Asistir a las reuniones de comunicación o Briefing de Bares.
- Estar bien vestido, rasurado, limpio y mantener una buena conducta en su lugar de trabajo para proyectar una buena imagen del departamento.
- Reponer ceniceros cuantas veces sea necesario y estar muy pendiente de los fumadores.

### **Requisitos del Cargo**

- Nacionalidad venezolana o extranjero residente autorizado
- Mayor de 18 años
- Grado de Instrucción: Preferiblemente Bachiller o con 6to. Grado aprobado, mas cursos de especialización en el área, con documentos originales
- Preferiblemente bilingüe (Español Inglés) con curso de Alemán
- Buena presencia
- Experiencia mínima de un (1) año

- Sin defectos físicos, debido a que su trabajo es de contacto directo con el cliente
- Disponibilidad para trabajar horarios rotativos
- Alta vocación de servicio, personalidad, iniciativa, firmeza, persona objetiva y analítica
- El candidato al cargo debe tener estabilidad física, psíquica y emocional. tener gran receptividad capacidad para trabajar en grupo, facilidad de comunicación, mantener buen tacto en las relaciones interpersonales, dinamismo, disponibilidad, buen carácter y habilidad para manejar situaciones conflictivas con sus compañeros y con el cliente. Habilidad para manejar quejas y trabajar bajo presión.

### **Departamento de Cocina**

<p><i><b>Título del Cargo:</b></i> Cheff Ejecutivo <i><b>Reporta a:</b></i> Gerente de Alimentos y Bebidas <i><b>Cargo que Sustituye:</b></i> Sous Cheff</p>
--

### **Objetivos y Responsabilidades del Cargo**

El Cheff Ejecutivo tiene la responsabilidad del apropiado funcionamiento de las cocinas, en la preparación de los alimentos dentro de las normas de calidad y buen servicio.

### **Funciones del Cargo**

- Asignar las funciones al personal que está bajo su supervisión
- Supervisar el trabajo del personal a su cargo
- Evaluar al personal de acuerdo con las normas del hotel
- Elaborar los horarios de trabajos
- Programar días de descansos y vacaciones
- Solicitar personal eventual y suplente
- Mantener la disciplina y aseo en el personal
- Supervisar la calidad de los alimentos que llegan a Cocina
- Colaborar con el Gerente de Alimentos y Bebidas en la elaboración de los menús para banquetes
- Inspeccionar proporciones, guarniciones, limpieza y decoración de los platos
- Supervisar la aplicación de las normas sanitarias y las medidas de seguridad, de acuerdo con lo establecido en el Reglamento Interno del hotel

- Supervisar la limpieza de Cocina, en coordinación con el Jefe de Steward
- Supervisar el montaje de alimentos en buffet
- Controlar la notificación de eventos para la elaboración de alimentos y banquetes
- Elaborar y supervisar los menús para el comedor del personal
- Cumplir con el Reglamento Interno de la Empresa
- Cumplir con otras tareas compatibles con su cargo

### **Requisitos del Cargo**

- Mayor de edad
- Buena presencia
- Disponibilidad para trabajar horarios rotativos
- Experiencia previa de cuatro (4) años en el desempeño del cargo de Cheff Ejecutivo
- Estabilidad emocional, gran receptividad para trabajar en grupo, mantener buen carácter y facilidad de expresión oral y escrita
- Buen tacto en las relaciones interpersonales

<b><i>Titulo del Cargo:</i></b>	Sous Cheff
<b><i>Reporta a:</i></b>	Cheff Ejecutivo
<b><i>Cargo que Sustituye:</i></b>	Cheff Ejecutivo

### **Objetivos y Responsabilidades del Cargo**

Al Sous Cheff le corresponde el desarrollo y control de todas las actividades que son consecuencia de la prestación de servicio de comida.

#### Funciones del Cargo

- Asignar las tareas al personal bajo su dirección
- Supervisar la calidad de alimentos que llegan a Cocina
- Intervenir en la elaboración de menús para banquetes
- Supervisar la aplicación de normas sanitarias y las medidas de seguridad
- Inspeccionar la limpieza de Cocina
- Supervisar que la entrega de alimentos a los Mesoneros se lleve a cabo según las políticas de control establecidas por el hotel
- Supervisar la calidad y limpieza de los alimentos para los empleados

- Cumplir a cabalidad con el Reglamento Interno de la empresa
- Realizar cualquier otra tarea compatible con su cargo

### **Requisitos del Cargo**

- Mayor de edad
- Buena presencia
- Disponibilidad para trabajar horarios rotativos
- Experiencia previa de tres (3) años en el desempeño de las actividades de Cocina
- Estabilidad emocional, gran receptividad para trabajar en grupo, mantener buen carácter y facilidad de expresión oral y escrita.
- Buen tacto en las relaciones interpersonales

<b><i>Titulo del Cargo:</i></b>	Cheff de Partida Caliente
<b><i>Reporta a:</i></b>	Sous Cheff
<b><i>Cargo que Sustituye:</i></b>	Cheff Ejecutivo

### **Objetivos y Responsabilidades del Cargo**

El Cheff de Partida Caliente cumple a cabalidad con la preparación de toda la comida caliente, en su turno de trabajo. Es responsable de toda la programación en cuanto a comidas en el área de Cocina.

### **Funciones del Cargo**

- Conocer y dominar la mayoría de las preparaciones calientes
- Dominar la terminología culinaria
- Conocer los diferentes tipos de cocimientos
- Entrenar al personal a su cargo
- Supervisar las recetas estándar para mantener la calidad y la presentación de los platos
- Cantar las comandas en su turno

- Verificar el estado de los alimentos por medio del olor y sabor
- Hacer la requisición de material de trabajo al Cheff
- Conocer y aplicar las técnicas de decoración en el montaje del buffet
- Participar con el Sous Cheff y Cheff Ejecutivo en la elaboración del menú
- Asistir y suplir al Sous Cheff, en su ausencia
- Cumplir a cabalidad con el Reglamento Interno de la empresa
- Realizar cualquier otra tarea compatible con su cargo

### **Requisitos del Cargo**

- Mayor de edad
- Buena presencia
- Disponibilidad para trabajar horarios rotativos
- Experiencia previa de tres (3 ) años en el desempeño de las actividades de Cocina
- Estabilidad emocional, gran receptividad para trabajar en grupo, mantener buen carácter y facilidad de expresión oral y escrita

- Buen tacto en las relaciones interpersonales

<i><b>Titulo del Cargo:</b></i>	Jefe de Pantry
<i><b>Reporta a:</b></i>	Sous Cheff
<i><b>Cargo que Sustituye:</b></i>	Pantrista y Sous Cheff

### **Objetivos y Responsabilidades del Cargo**

El Jefe de Pantry cumple con la responsabilidad de ayudar al Cocinero en la elaboración de alimentos.

### **Funciones del Cargo**

- Responsable de la partida de cocina fría
- Realiza el deshuese y troceo de las carnes y pescados crudos
- Realiza los rellenos de carne, pescado, etc.
- Encender la estufa y los hornos
- Preparar guarniciones y salsas
- Calentar diariamente las salsas y alimentos, colocándolos en baño de maría, mesa caliente, etc.

- Preparar alimentos que están bajo su responsabilidad y ayuda al Cocinero en la preparación de sopas y especialidades del día
- Ayudar al Cocinero en la provisión de alimentos en baño maría y refrigerados
- Ayudar al montaje de alimentos calientes en el buffet
- Conocer la preparación de la mayoría de los platos en el área de cocción, específicamente sopas, guarniciones y alimentos proteicos, según programas del Cheff

### **Requisitos del Cargo**

- Mayor de edad
- Buena presencia
- Disponibilidad para trabajar horarios rotativos
- Experiencia previa de dos (2) años en el desempeño de las actividades de Cocina
- Estabilidad emocional, gran receptividad para trabajar en grupo, mantener buen carácter y facilidad de expresión oral y escrita
- Poseer tacto en las relaciones interpersonales

<p><b><i>Título del Cargo:</i></b> Carnicero y Pescadero</p> <p><b><i>Reporta a:</i></b> Sous Cheff y Cocineros</p> <p><b><i>Cargo que Sustituye:</i></b> Sous Cheff o Jefe de Pantry</p>
---

### **Objetivos y Responsabilidades del Cargo**

El Carnicero y Pescadero tienen la responsabilidad de distinguir y decidir todo lo referente a las carnes y pescados.

### **Funciones del Cargo**

- Conocer la mayoría de los platos que se procesan en Cocina, en cuanto a cortes y tipos de carnes (Ejemplo: Bistec, T-Bone, Filet Mignón, Torpedo, etc.)
- Preparar los diferentes cortes según el programa del menú
- Colaborar provisionalmente en la preparación de la mise en place de Cocina, Parilla y Club de Playa
- Ayudar al Cheff en la elaboración de las transferencias
- Contribuir al mayor rendimiento a las carnes y pescados, evitando que se originen pérdidas
- Elaborar chorizos de acuerdo con la experiencias que posee

- Mantener el mejor estado de limpieza en su área, ya que el olor de las carnes y los desperdicios atraen insectos y roedores, portadores de enfermedades
- Limpiar diariamente la sierra cortadora, que puede ser un foco de contaminación en su área
- Cumplir a cabalidad con el Reglamento Interno de la empresa
- Realizar cualquier otra tarea compatible con su cargo

### **Requisitos del Cargo**

- Mayor de edad
- Buena presencia
- Disponibilidad para trabajar horarios rotativos
- Experiencia previa de dos (2) años en cargos similares
- Estabilidad emocional, gran receptividad para trabajar en grupo, mantener buen carácter, facilidad de expresión oral y escrita
- Buen tacto en las relaciones interpersonales

<b><i>Título del Cargo:</i></b>	Panadero
<b><i>Reporta a:</i></b>	Pastelero
<b><i>Cargo que Sustituye:</i></b>	Pastelero o Ayudante de Pastelería

### **Objetivos y Responsabilidades del Cargo**

El Panadero es el encargado de la elaboración de los diferentes tipos de panes que se requieren para el servicio de alimentos en los Restaurantes, eventos y coffee brek, en el momento que le sean solicitados.

### **Funciones del Cargo**

- Elaborar todo tipo de panes
- Revisar cualquier tipo de preparado que requiere ser horneado
- Colaborar con el Pastelero en cualquier tarea que le solicite
- Elaborar daneses, cachitos, croisan, ponqués y cualquier otros panecillos
- Asistir al Pastelero en su ausencia
- Ayudar en el montaje de los banquetes, específicamente en el área o mesa de los postres
- Cumplir a cabalidad con el Reglamento Interno de la empresa

- Realizar cualquier otra tarea compatible con su cargo

### **Requisitos del Cargo**

- Mayor de edad
- Buena presencia
- Disponibilidad para trabajar horarios rotativos
- Experiencia previa de dos (2) años en el área
- Estabilidad emocional, gran receptividad para trabajar en grupo y mantener buen carácter
- Buen tacto en las relaciones interpersonales
- Perfecto estado de salud

<b><i>Título del Cargo:</i></b>	Pastelero
<b><i>Reporta a:</i></b>	Cheff Ejecutivo
<b><i>Cargo que Sustituye:</i></b>	Panadero y Ayudante de Pastelería

### **Objetivos y Responsabilidades del Cargo**

El Pastelero tiene a su cargo la preparación de postres y repostería para los Restaurantes y eventos que requieren sus creaciones, en el momento que le sean solicitados.

**Funciones del Cargo**

- Elaborar panes dulces, pasteles, helados, etc.
- Preparar postres permanentes, postres del día y postres para buffets
- Colaborar con el Cheff en la elaboración de menús, en lo que a postres se refiere
- Elaborar pasteles para eventos especiales (bodas, cumpleaños, etc.).
- Efectuar decoraciones, para la mejor presentación de los postres del buffet
- Elaborar flanes y gelatinas
- Cumple a cabalidad con el Reglamento Interno de la empresa
- Realiza cualquier otra tarea compatible con su cargo

**Requisitos del Cargo**

- Mayor de edad
- Buena presencia
- Disponibilidad para trabajar horarios rotativos
- Experiencia previa de tres (3) años en el desempeño de cargos similares

- Buen tacto en las relaciones interpersonales

***Título del Cargo:*** Ayudante de Pastelería

***Reporta a:*** Pastelero y/o Panadero

### **Objetivos y Responsabilidades del Cargo**

El Ayudante de Pastelero, tiene el compromiso de auxiliar al Pastelero en la elaboración de postres y todo tipo de repostería.

### **Funciones del Cargo**

- Realizar tareas fijas, como la decoración de postres, cortes y montajes de bandejas
- Ejecutar trabajos de limpieza e higiene
- Ayudar al Pastelero en la mayoría de sus recetas

### **Requisitos del Cargo**

- Mayor de edad
- Buena presencia
- Disponibilidad para trabajar horarios rotativos

- Experiencia previa de tres (3) años en cargos similares
- Buen tacto en las relaciones interpersonales

### **Departamento de Stewards**

Tanto el Jefe de Stewards como el Supervisor y los Stewards del departamento se encargan de las siguientes funciones. Estas tareas integran los programas que se presentan en los diferentes Cuadros (10 – 11).

#### **Jefe de Steward**

- Llevar un estricto control sobre las roturas y extravío del equipo proporcionado a la Cocina y a los diversos centros de consumo
- Controlar la salida de equipo del Almacén
- Solicitar la oportuna requisición de compras para la reposición
- Supervisar el retiro oportuno de la basura
- Supervisar la fumigación oportuna
- Dar mantenimiento preventivo al equipo e instalaciones
- Surtir de agua y hielo
- Supervisar la correcta elaboración diaria del café

- Controlar el equipo de apoyo didáctico proporcionado por el hotel

### **Supervisor de Steward**

- Controlar la debida asistencia puntualidad y presentación adecuada de todo el personal a sus órdenes
- Verificar el correcto funcionamiento del equipo utilizado por el personal
- Supervisar el correcto montaje y desmontaje del buffet en los diversos centros de consumo

### **Steward**

- Llevar a cabo la limpieza general de las diversas áreas de cocina.
- Repartir loza y cristalería en cocina y bares.
- Surtir oportunamente el equipo solicitado por la cocina y los centros de consumo.
- Almacenar adecuadamente los envases vacíos de vinos, cervezas y refrescos.
- Responsable de lavar las ollas, cacerolas, marmitas y demás recipientes utilizados por la brigada de la cocina caliente.

**Operador de Máquina**

- Lavar, limpiar y pulir todo el equipo de loza, cristalería y plaqué utilizado en el servicio de alimentos y bebidas.

**Cuadro 10**  
**Programa de Limpieza del Restaurante “Las Brisas”**

<p>PROGRAMA DE LIMPIEZA  DEPARTAMENTO DE STEWARDS</p>
<p>RESTAURANTE “LAS BRISAS”</p>
<p>Limpieza a fondo de:</p> <p>Campanas, buffet y cocina  Cocina: Desarmar y limpiar al seco, cuidando c/u de las partes eléctricas y del suministro de gas  Horno: Limpiar al seco, cuidando c/u de las partes eléctricas y del suministro de gas  Planchas: Curar con limón o soda  Lavar todos los mesones con brillo de jabón, incluyendo las patas  Grecas: Limpiar al seco, sin arrojar agua  Máquinas Lavaplatos: Lavar al seco con Dicloid y Perfon  Jetsplay: Poner todas las piezas en remojo con cloro  Piso de Cocina: Lavar a fondo, incluyendo los rincones  Baldosas y Puertas de Fórmica: Limpiar con cloro y jabón  Ventanas: Lavar con desengrasante  Tablas de Corte: Dejar en remojo después de lavar  Lavar todas las ensaladeras con Dicloid  Lavar la tanquilla de la máquina lavaplatos con Dicloid  Mesones y Cerámica: Lavar con cloro  Tostadora: Hacer la limpieza y pulir con Acero Brill  Lavar el piso del buffet</p>
<p>Químicos a Utilizar y Equipos:</p> <p>Desengrasante (Over Cleaner), ya diluido  Cloro líquido  Detergente en polvo  Dicloid  Guantes plásticos  Espátulas  Brillo de alambre  Spray atomizador</p>

Fuente: Departamento de Stewards, 2004

**Cuadro 11**  
**Programa de Limpieza de Áreas Adyacentes, Pasillos y Dotaciones del**  
**Restaurante “Las Brisas”**

<p>PROGRAMA DE LIMPIEZA  DEPARTAMENTO DE STEWARDS</p>
<p>ÁREAS ADYACENTES Y PASILLOS DEL RESTAURANTE “LAS BRISAS”</p>
<p>Limpieza de las Áreas:</p> <p>Tobos de Basura: Lavar por dentro y por fuera (todos)  Cava de Basura y Zonas Adyacentes: Lavar a fondo  Piso: Lavar con la máquina  Recepción de Mercancías: Realizar la limpieza con o sin máquinas  Lavar el pasillo de Almacén  Levantar y lavar las tanquillas de las cavas</p>
<p>Pasillos y Dotaciones del Restaurante:</p> <p>Lavar con cloro el pasillo hacia el Restaurante “Las Brisas” (Completo)  Cheffing dish: Lavar, cuidando todos los bordes  Limpieza de los carros de exprimir mopas  Lavar los carros de Almacén, utilizados para transportar los alimentos  Ollas: Lavar con desengrasante y lustrillo</p>

Fuente: Departamento de Stewards, 2004

## **Plantilla y plan de trabajo de las secciones de cocina, bar y restaurante “las brisas”**

### **Plantilla de Trabajo “Cocina Central”**

La plantilla de trabajo de Cocina Central la conforman 38 personas aproximadamente, encargadas del funcionamiento de las áreas de cocina, pantry, panadería y carnicería, divididas en los turnos diurnos y nocturnos. Este personal se encargará de la cocción, montaje, decoración y distribución en los diferentes centros de consumo (Restaurant “Las Brisas”, “Don Alfredo” y “La Boquita”). (Anexo 5)

La Cocina Central adicionalmente tiene bajo su dependencia a los Steward’s igualmente divididos en turno diurno y nocturno. Cumplen sus funciones en las cocinas y restaurantes del establecimiento, las cuales consisten básicamente en la limpieza de las áreas equipos, utensilios y botar la basura. (Cuadros 10 y 11)

### **Funcionamiento del Departamento de Cocina**

La organización y funcionamiento del Departamento de Cocina dependerá en todo momento de aspectos tan importantes, como:

**Satisfacción de la Clientela y Prestigio del Hotel:** Es importante que el personal de Cocina esté consciente de lo que significa la satisfacción del cliente, con respecto al servicio que ofrece esta área.

**Superficies o Espacio Físico:** Es de vital significación considerar los lugares donde los empleados de Cocina se desenvuelvan con facilidad y generen la productividad que la empresa espera. Los aspectos de circulación, al igual que las

diferentes secciones de esta área de servicio, deben tener la amplitud requerida para evitar accidentes.

Diseño: Como es bien sabido, a Cocina la componen varias Secciones: Procesamiento de vegetales, pantry, panadería / pastelería, carnicería, línea caliente de preparación y línea caliente de terminación. En este sentido, las Secciones de carnicería, pantry y panadería / pastelería deben tener aire acondicionado; las demás áreas de no poseerlo, deben tener un adecuado diseño de ventilación, drenaje e iluminación. El piso debe ser antiresbalante para evitar accidentes. Es importante también el revestimiento de las paredes, con azulejos desde el piso hasta el techo o hasta una altura mínima de 1,80 mts., para facilitar la limpieza. (Anexo 6)

### **Plantilla de Trabajo “Bares”**

La plantilla de trabajo del Departamento de Bares está compuesta por 15 personas aproximadamente distribuidas en los principales puntos de consumo como lo son el Hobby Bar, Bar La Tortuga, Bar La Boquita, Discoteca La Cueva; además de personal asignado para el montaje de bar en la playa durante algún evento y los encargados de surtir los mini-bares en las habitaciones, siguiendo con sus funciones y el uso correcto de los equipos y utensilios situados en cada punto de consumo, además de respetar la receta estándar de los cócteles para no alterar los costos (Anexo 7).

### **Funcionamiento del Departamento de Bar**

El desarrollo de actividades en el Departamento de Bar, estará en función de los siguientes aspectos.

Satisfacción de los Huéspedes y Prestigio del Hotel: Corresponde a la Gerencia de Alimentos y Bebidas sensibilizar al personal de Bares acerca de la importancia que tiene para el hotel, la satisfacción de los clientes con un servicio excelente.

Superficie o Espacio Libre: El área o amplitud del Departamento de Bar de LTI Costa Caribe Beach Hotel, abarca cinco (5) bares, a los que se le agregan los ambientes adicionales que se instalan en eventos. En estos espacios, las personas que allí laboran pueden cumplir sus actividades sin inconvenientes.

Diseño: De acuerdo con la Sección de Bar que corresponda (“Las Brisas”, “La Boquita”, “La Tortuga”, “Lobby” y discoteca “La Cueva”; además de los ambientes adicionales), se establece un diseño de barra sin mesas, servicio dentro y fuera de la piscina, mini churuatas, sala de estar y espacio cerrado con mesas y sillas. El único de estos ambientes con aire acondicionado, es la Discoteca “La Cueva” y los demás, son espacios abiertos y semiabiertos. Todos cuentan con sifón dispensador de cerveza y máquinas de refrescos.

### **Plantilla de Trabajo del Restaurante “Las Brisas”**

La Plantilla de Trabajo del Restaurante “Las Brisas” está dividida en dos turnos, de 7:00 a.m. a 3:00 p.m. que se encarga del servicio de desayuno y almuerzo y otro, de 3:00 p.m. a 11:00 p.m. que se encarga de la cena. (Anexo 8)

El equipo que cumple con el turno de la mañana está compuesto por 14 personas, cada uno con tareas asignadas de acuerdo al plan de trabajo semanal, que van desde ayudar en el montaje del buffet, pulir o secar el material y los utensilios de trabajo, hasta el montaje de sala y coffee time. Todo esto, supervisado por el Capitán del Restaurante y el Asistente de Alimentos y Bebidas.

El equipo de la noche, al igual que el turno anterior funciona en base a un plan de trabajo elaborado por su Capitán, quien está al pendiente que todo se cumpla.

Las tareas que ejecuta el turno de la noche son similares al de la mañana; sin embargo, existen diferencias que radican en un tipo de montaje más formal (mesas con manteles y servilletas de tela), que abarcan las áreas de salón, churuata y terraza; una decoración más esmerada (noches tema), el montaje de estaciones de vino en cada rango y hacer recorridos por los módulos de las habitaciones en busca de materiales y utensilios dejados por los huéspedes.

Ambos equipos cumplen todas esas funciones en un día normal de trabajo y en el caso de eventos especiales o la máxima ocupación del hotel, la plantilla es aumentada de manera que el servicio sea fluido y la carga no sea tan pesada que provoque el cansancio del personal.

### **Funcionamiento del Restaurante “Las Brisas”**

Satisfacción de los Huéspedes y Prestigio del Hotel. El Restaurante “Las Brisas” cumple con los servicios de comida en desayuno, almuerzo y cena bajo la modalidad de self – service; donde el huésped se sirve la comida directamente del buffet, estaciones y bar (sólo en el desayuno); durante el almuerzo y la cena los Mesoneros las sirven en la mesa. La calidad del servicio que se presta en el Restaurante “Las Brisas”, contribuye al renombre del establecimiento.

Superficie o Espacio Físico: El Restaurante “Las Brisas” posee un amplio espacio físico, donde existen áreas cubiertas, semicubiertas y descubiertas; con vista al jardín y a la piscina. Su ubicación, lo acerca al Bodegón (Mini Market), Lobby, Discoteca “La Cueva” y Restaurante “Don Alfredo”.

Diseño: El restaurante “Las Brisas” responde a un diseño funcional, donde las áreas que lo conforman se comunican armoniosamente. Presenta una decoración marina, típica margariteña, con adornos de cerámica y redes de pesca. En la entrada principal, se ubica el Buffet (dos líneas de servicio) y un conjunto de mesas al frente, junto con la estación de café. El Bar “Las Brisas” está a un lado de las líneas de servicio y en el otro, las diferentes estaciones (postres, cereales, frutas y panes).

### **Plan de Trabajo del Restaurante “Las Brisas”**

El Restaurante “Las Brisas” tiene por finalidad ofrecer y prestar a los comensales un servicio refinado de especialidades en alimentos y bebidas, con estándares de alta calidad. El Plan de Trabajo de esta importante Sección del Departamento de Restaurante, contempla la fase previa de la preparación para el servicio y el programa de actividades para llevarlo a cabo.

El Plan de Trabajo diario del Restaurante “Las Brisas” de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel lo diseña el Capitán del Restaurante y está bajo la coordinación de Asistente de Alimentos y Bebidas, para ser ejecutado en tres turnos de trabajo: Desayuno, Almuerzo y Cena, con un servicio intermedio entre el segundo y tercero, denominado Coffee Time. Cada una de las tres principales actividades principales de servicio se planifica tomando en cuenta el momento en que debe realizarse su montaje en la sala, las estaciones de alimentos y bebidas para consumo de los comensales y el horario durante el cual se presta el servicio.

Las actividades del servicio de alimentos y bebidas que el Restaurante “Las Brisas” ofrece a los huéspedes del establecimiento, representadas como desayuno, almuerzo y cena, se corresponden con lo indicado en el Cuadro 12.

**Cuadro 12**  
**Servicio de Alimentos y Bebidas del Restaurante “Las Brisas”**

SERVICIO	MONTAJE	ESTACIONES	HORARIO
<b>Desayuno</b>	Al finalizar la cena el Capitán con el equipo de Mesoneros realizan el montaje del desayuno. A tal efecto disponen mesas de seis (6) puestos con carpetas (pleysman). Los Bufeteros del turno de la mañana, completan el montaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estación de jugos naturales</li> <li>▪ Estación de frutas frescas</li> <li>▪ Estación de pan salado</li> <li>▪ Estación de pan dulce</li> <li>▪ Estación de cereales</li> <li>▪ Estación de yogurt</li> <li>▪ Estación de platos fuertes (línea caliente)</li> <li>▪ Estación de huevos al gusto</li> </ul>	El restaurante ofrece el servicio de desayuno, desde las 7:00 a.m. hasta las 10:00 a.m.
<b>Almuerzo</b>	Se prepara la sala después de desmontar el desayuno. A tal efecto, el Capitán y los Mesoneros, colocan carpetas (Pleysman) en mesas de seis (6) puestos. Los Bufeteros completan el montaje de la sala y el Mesonero de Bar, hace el montaje de bar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estación de sopas</li> <li>▪ Estación de ensaladas</li> <li>▪ Estación de pan</li> <li>▪ Estación de postres</li> <li>▪ Estación de plancha</li> <li>▪ Estación de platos fuertes (línea caliente)</li> </ul>	El restaurante ofrece el servicio de almuerzo, entre las 12:00 m. y las 2:00 p.m.
<b>Cena</b>	El Capitán y Mesoneros del segundo turno hacen el montaje de las mesas con manteles, cubremanteles y servilletas de tela, debidamente dobladas; colocan las estaciones de vino y mesas de trinchar, necesarias. Los Bufeteros completan el montaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estación de sopas</li> <li>▪ Estación de pan</li> <li>▪ Estación de ensaladas</li> <li>▪ Estación de platos fuertes (línea caliente)</li> <li>▪ Estación de trinche</li> <li>▪ Estación de plancha</li> <li>▪ Estación de postres</li> </ul>	El restaurante ofrece el servicio de cena, entre las 6:00 pm y las 9:00 pm

Fuente: Elaboración propia, con datos suministrados por el Restaurante “Las Brisas”, 2004

### **Preparación para el Servicio**

Para lograr que el cliente tenga una actitud positiva desde su llegada y durante su permanencia en el Restaurante “Las Brisas”, debe destacar la organización y disposición del personal para brindar un excelente servicio, con información precisa y

presentarles las instalaciones debidamente ordenadas y en perfecto estado de higiene. Antes de abrir el restaurante, debe tomarse en cuenta lo siguiente:

**Limpieza:** Los supervisores deben verificar el estado de los pisos, mobiliario, utensilios y calentamiento de la línea de bufet.

**Iluminación:** Percatarse que la luz sea la adecuada para el lugar, de acuerdo con el ambiente que se desea crear.

**Decoración:** Dependerá del tema que seleccione la Gerencia de Restaurantes; así como, de la creatividad del personal de Alimentos y Bebidas.

**Material de Información:** Todo plato debe ir debidamente identificado con su nombre, ingredientes y preparación.

**Personal de Servicio:** Todo el personal que brinda atención directa al cliente debe brindar buena imagen y vocación de servicio a los comensales del Restaurante “Las Brisas”; por tanto, la presentación del personal de contacto, Cocineros y colaboradores debe ser siempre impecable, tanto en su actitud como en su apariencia.

### **Programa de Trabajo del Restaurante “Las Brisas”**

Las actividades que se llevan a cabo para el servicio de alimentos y bebidas en el Restaurante “Las Brisas”, se cumplen por turnos de trabajo, los cuales se puntualizan seguidamente:

Turno Diurno Bar “Las Brisas” Desayuno y Almuerzo

- Este punto de venta es atípico debido ya que debe abrir desde las 5:00 a.m., prestando servicio de estación de jugos naturales o bar de jugos.
- Debe tener la mise en place lista a las 11:30 para el servicio del almuerzo
- Debe tener especial atención con la reposición de vasos y dejarlos preparados para el próximo día.

### **Turno de 3 a 11 p.m. Bar “Las Brisas” Cena**

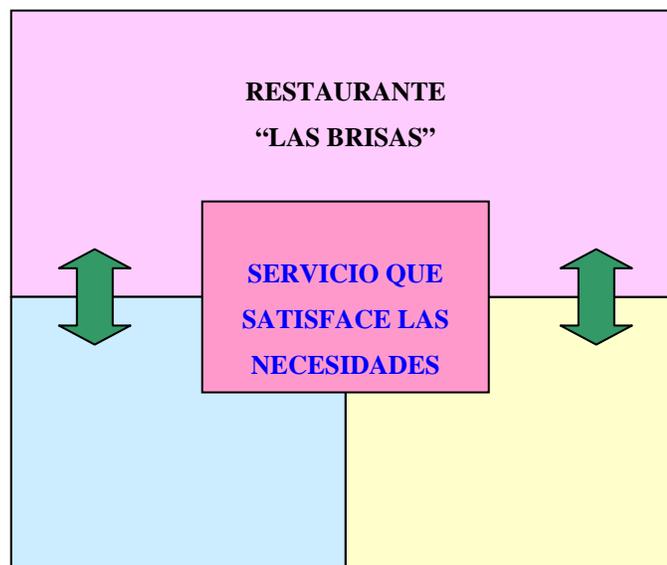
- Chequea la Mise en Place, la cual debe estar completa y todo en su lugar.
- Es responsable de montar y organizar el bar de la Discoteca.
- Debe solicitar el hielo al Almacén, tomando en cuenta el porcentaje de Ocupación.
- Hacer las Requisiciones de su punto de venta para evitar fallas de operación
- Debe relevar de su puesto al Bartender del Lobby para que vaya a cenar.
- Debe surtir la nevera de cerveza y vinos, al cierre del punto de venta.

## Relaciones de trabajo entre el restaurante “las brisas” y los departamentos de cocina y bar

El Restaurante “Las Brisas” de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel trabaja en estrecha vinculación con los Departamentos de Cocina y Bar, para la mejor prestación del servicio de alimentos y bebidas a los huéspedes. La modalidad “Todo Incluido” exige esta mancomunidad de esfuerzos para satisfacer las expectativas y necesidades que éstos poseen; por cuanto, la oferta del hotel contiene, además de los servicios de alojamiento y entretenimiento, las comidas y bebidas.

A tales efectos, seguidamente se presentan las diferentes relaciones que se generan internamente entre el Restaurante “Las Brisas” con los Departamentos de Cocina y Bar, las cuales quedan reflejadas en la Figura 5:

**Figura 5**  
**Relaciones del Restaurante “Las Brisas” con Otros Departamentos de la Gerencia de Alimentos y Bebidas**



Fuente: Elaboración propia, 2003.

### **Relaciones del Restaurante “Las Brisas” con el Departamento de Cocina**

Al establecer una relación de trabajo entre Cocina Central y el Restaurante “Las Brisas”, se involucran las secciones de cada una; es decir, la primera cuenta con cocina, pantry, panadería / pastelería, stewards entre otros. Mientras que el segundo cuenta con las instalaciones y equipos de la cocina del restaurante “Las Brisas” así como del apoyo del personal de sala asignado por el Capitán según el plan de trabajo.

La relación entre ambas dependencias del departamento de Alimentos y bebidas es directa puesto que Cocina Central es la que surte a la Cocina del restaurante “Las Brisas” de fiambres, panes, frutas, los contornos que serán freídos o cocidos, ó preparar y calentar platos que por falta de disponibilidad de equipos no hubiese podido hacerse; cuenta también con la limpieza de las áreas, equipos y utensilios de trabajo por parte de los Stewards.

En cuanto al Restaurante, Cocina Central surte el buffet (línea caliente y línea fría) con la comida que será consumida durante el día (desayuno, almuerzo y cena). A la par con ello ésta cuenta con el apoyo del personal de sala asignado para la preparación de jugos y otras bebidas, decoración, montaje y desmontaje del buffet, así como su reposición.

**Cuadro 13**  
**Personal Involucrado en la Relación de Trabajo entre Cocina Central y el**  
**Restaurante “Las Brisas”**

PERSONAL COCINA CENTRAL	ACTIVIDADES / SERVICIO	HORARIO
<b>Cocineros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Preparar la Mise en Place</li> <li>❖ Elaborar la comida</li> <li>❖ Trasladar la comida al Restaurante “Las Brisas”</li> <li>❖ Montar, desmontar y decorar el buffet</li> </ul>	Diurno Matinal Nocturno Nocturno
<b>Panadero / Pastelero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Preparar la Mise en Place</li> <li>❖ Elaborar los panes, tortas, galletas, etc</li> <li>❖ Trasladar la bollería al Restaurante “Las Brisas”</li> <li>❖ Iniciar una nueva Mise en place</li> </ul>	
<b>Pantrista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Preparar ensaladas</li> <li>❖ Decorar con frutas</li> <li>❖ Rebanar quesos y fiambres</li> <li>❖ Elaborar salsas</li> </ul>	
<b>Steward’s</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Limpiar las áreas de cocina y buffet</li> <li>❖ Lavar equipos y utensilios</li> <li>❖ Cambiar y mantener el nivel del agua de las líneas del buffet</li> <li>❖ Dejar todo ordenado</li> </ul>	
<b>Mesonero / Azafata</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ayudar en el montaje y desmontaje</li> <li>❖ Colaborar con la decoración del buffet</li> <li>❖ Estar al pendiente de la reposición del buffet</li> <li>❖ Verificar que el buffet esté listo a la hora de apertura del Restaurante</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia, con datos aportados por el Restaurante “Las Brisas”, 2004.

### **Relaciones del Restaurante “Las Brisas” con el Departamento de Bares**

Los enlaces que existen entre el Restaurante “Las Brisas” y los diferentes Bares de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel, pueden describirse de manera muy resumida, en los aspectos y actividades que se señalan en el Cuadro 14.

En este punto de venta, es imprescindible que el personal mantenga en todo momento el área lo más limpia posible, hacer las Requisiciones de Materiales para evitar fallas en la operación y antes de entregar cada turno de trabajo, deben dejar el restaurante en condiciones óptimas para que el personal de relevo no improvise durante el servicio. También, es primordial asegurarse que las sillas y mesas sean del mismo color y que permanezcan impecables durante la jornada de trabajo, dotadas con ceniceros limpios.

En cuanto al apoyo que recibe de otros puntos de servicios de bebidas, es importante destacar que el Bar La Tortuga normalmente tiene dos Bartender, quienes de mutuo acuerdo pueden distribuir el trabajo para hacer un recorrido continuo por el área de piscina, salón y churuata y mesas de la terraza. Respecto a los demás Bares, todos colaboran con la limpieza y arreglo de las áreas del Restaurante “Las Brisas” y especialmente, recibe la cooperación del Bar La Boquita para proveerse de las requisiciones pendientes y en el montaje del Cóctel de Bienvenida en las Noches Tema; mientras que el Bar Lobby presta su apoyo en la prestación del servicio, por cuanto informa sobre los arribos de los huéspedes y se ofrece para proporcionar el servicio de mesa, si es necesario.

**Cuadro 14**  
**Principales Relaciones de Trabajo del Restaurante “Las Brisas” con los**  
**Diferentes Bares**

<b>BAR</b>	<i>ACTIVIDADES/SERVICIOS</i>	<b>HORARIO</b>
Bar La Boquita	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ayuda a surtir el Bar si hay requisiciones pendientes</li> <li>▪ Colabora con la limpieza y a poner en orden todas las mesas, además a recoger los vasos</li> <li>▪ Participa en el montaje del Cóctel de Bienvenida en las Noches Tema</li> </ul>	Apoyo Diurno
Bar La Tortuga	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ayuda con la limpieza y a poner en orden todas las mesas, además a recoger los vasos</li> <li>▪ Ayuda con la limpieza y a poner en orden todas las mesas, además a recoger los vasos</li> <li>▪ El Bartender de este turno no debe esperar para ir al Restaurante “Las Brisas” a dar su apoyo durante la cena, debido a que a esa hora hay muy pocos huéspedes en el bar</li> </ul>	Apoyo Diurno  Apoyo Nocturno
Bar Lobby	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ayuda con la limpieza y a poner en orden todas las mesas, además a recoger los vasos</li> <li>▪ El Restaurante “Las Brisas” también recibe el apoyo este servicio, por cuanto le informa sobre las llegadas y ofrece servicio de mesa, si es necesario</li> </ul>	Apoyo Matinal- Nocturno
Bar Disco	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procederá con el mismo esquema planteado en el Lobby Bar, debido a la similitud de servicio.</li> </ul>	Apoyo Nocturno

Fuente: Elaboración Propia, con datos aportados por el Restaurante “Las Brisas”, 2004

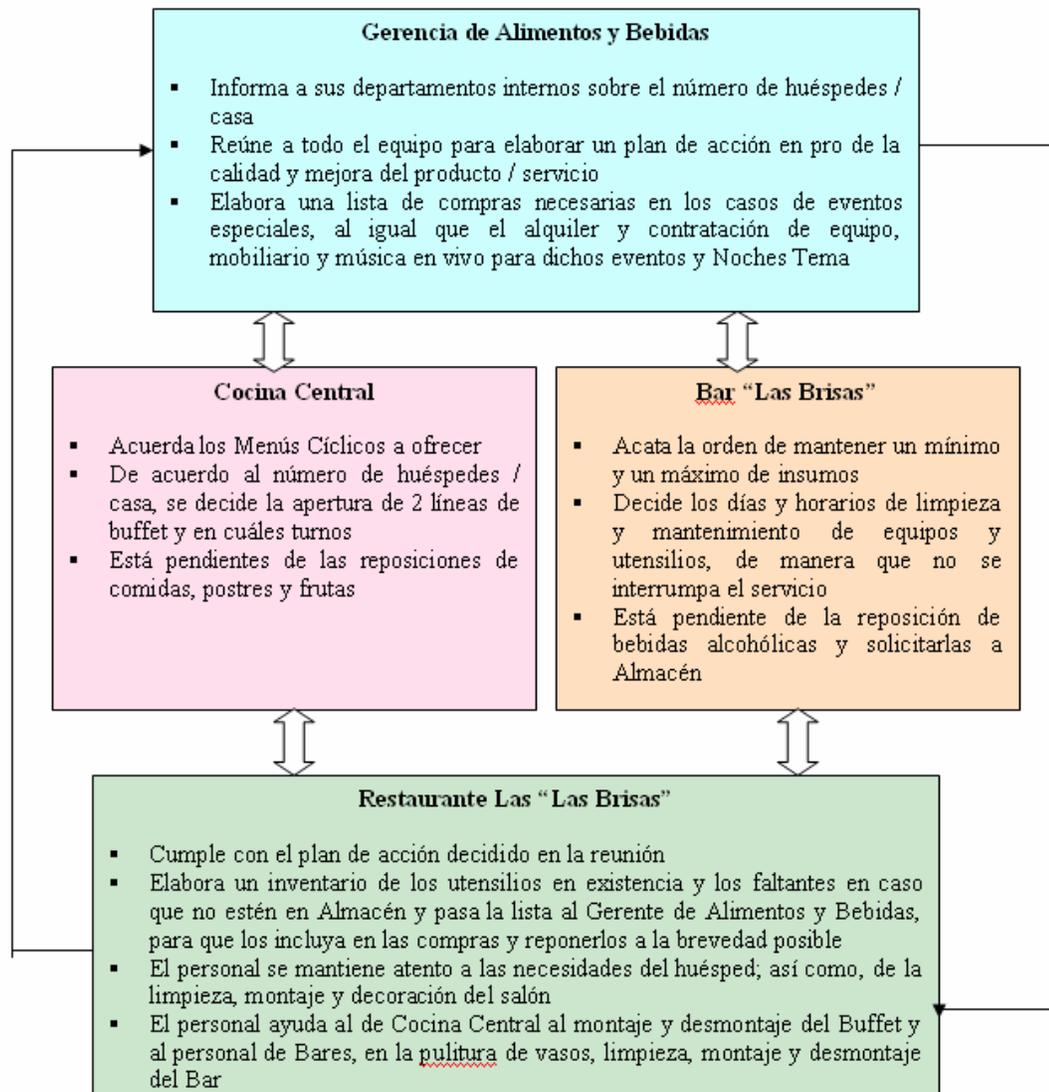
### **Flujo grama de relaciones del restaurante “las brisas” en el área de alimentos y bebidas**

De forma esquemática, en la Figura 6 se presenta el proceso operativo que tiene lugar entre el Restaurante “Las Brisas” con la Gerencia de Alimentos y Bebidas y los Departamentos de Cocina y Bar, que la conforman. Para brindar el servicio de comidas y bebidas, es indispensable el concurso de Cocina para la preparación de los platillos y del Bar, responsabilizado de las bebidas que se consumen en el Restaurante “Las Brisas”.

En este orden de ideas, le corresponde a la Gerencia de Alimentos y Bebidas la gestión de los servicios del Restaurante “Las Brisas”, a través del efectivo manejo de la información disponible en todas aquellas áreas funcionales o de apoyo al servicio que se presta en esta unidad operativa. De esta manera, la Gerencia de Alimentos y Bebidas, con el valioso concurso del Gerente Residente, el Cheff Ejecutivo y el Barman diseña y ejecuta la operación del restaurante, desde la selección del menú cíclico (entradas, platos principales, postres y bebidas), la mise en place y la prestación del servicio en la sala, hasta el desbarace y apreciación de la jornada de trabajo

Para el cabal cumplimiento de estas actividades, se requiere la participación directa de otras gerencias y departamentos, como Recepción, Compras, Actividades y Almacén; además, de aquellos que coadyuvan a la disposición física del local, la seguridad de los huéspedes y de los procedimientos administrativos. Una vez concertados estos preparativos, tanto Cocina como Bar emprenden las acciones específicas plasmadas en el flujograma de relaciones, para dar cumplimiento a lo previsto, comprometidos con los postulados de la Gerencia de Alimentos que exige un servicio de restaurante de la más alta calidad.

**Figura 6**  
**Flujograma de Relaciones del Restaurante “Las Brisas” con Otros**  
**Departamentos de la Gerencia de Alimentos y Bebidas**



Fuente: Elaboración propia, 2004

## **Relaciones con otras áreas funcionales**

El Restaurante “Las Brisas” tiene importantes contactos y vínculos de trabajo con otras áreas funcionales, como las Gerencias de Recursos Humanos, Compras, Ventas, Mantenimiento, Seguridad, Ama de Llaves, Recepción y Contraloría. (Figura 7)

**Gerencia de Recursos Humanos:** Esta dependencia funcional participa en la selección del personal fijo y eventual que requiere el Restaurante “Las Brisas”; además, de ser el encargado de su capacitación y adiestramiento.

**Gerencia de Compras:** Es la responsable de la adquisición de los insumos, materiales y equipos que requiere el Restaurante “Las Brisas” para la adecuada prestación del servicio de alimentación y bebidas a los huéspedes de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel.

**Gerencia de Ventas:** A través del Plan de Ventas de L.T.I Costa Caribe Beach Hotel, se programa la promoción y publicidad del restaurante en el ámbito nacional e internacional

**Gerencia de Mantenimiento:** Está encargada del mantenimiento preventivo de todas las áreas del Restaurante “Las Brisas” y de cualquier tipo de reparación que sea necesario realizar.

**Gerencia de Seguridad:** Se ocupa del orden en el Restaurante “Las Brisas” y vela por la protección y tranquilidad de los huéspedes que utilizan sus servicios.

Gerencia de Ama de Llaves: Supervisa la labor de Lavandería, en cuanto al suministro de blancos al restaurante (Manteles, servilletas, litos, uniformes, delantales y otros)

Gerencia de Recepción: A través de esta Gerencia llega la información sobre llegadas y salidas de huéspedes, necesaria para la planificación del servicio de comidas y bebidas en el restaurante.

Gerencia de Contraloría: Aporta al restaurante la tramitación o manejo de los requerimientos del Restaurante “Las Brisas” respecto al Almacén; así como, recibe de éste información para la administración de los costos y la ejecución de auditorias.

Gerencia de Actividades: La relación con esta Gerencia se fundamenta en la planificación de las “Noches Tema” y cualquier actividad o evento del hotel donde participe el Restaurante “Las Brisas”.

**Figura 7**

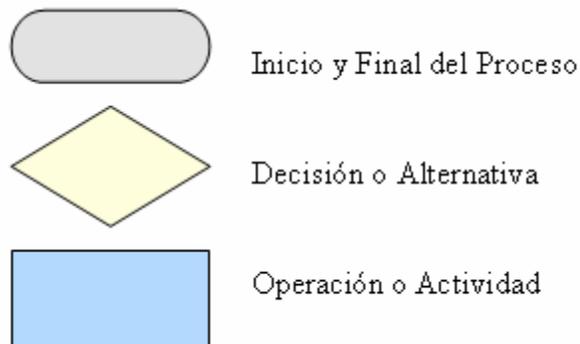
**Relación del Restaurante “Las Brisas” con Otras Áreas Funcionales del Hotel**



Fuente: Elaboración propia, 2004.

## Procesos operativos

Los procesos operativos que se cumplen en el Restaurante “Las Brisas” de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel, está referido a la Mise en Place, que corresponde al servicio de comedor y al montaje de sala así como del lavado de material. Los diferentes procesos se describen y luego se diseñan, atendiendo a la siguiente simbología:



## Preparación Comida

El proceso de mise en place de la cocina se inicia cada vez que finaliza el desayuno, almuerzo y cena y así, dejar todo listo para la prestación del próximo servicio.

El personal, tanto de Cocina Central como de Cocina del Restaurante “Las Brisas” encargados del desayuno, almuerzo y cena, cumplen un horario dividido en tres turnos. En la mañana, se inicia a las 5:00 a.m. y culmina a las 12:00 m., un segundo turno de 7:00 a.m. a 3:00 p.m., y el turno de la cena que comienza a las 3:00 p.m. y termina a las 11:00 p.m.

Las funciones del personal de ambas cocinas se desarrolla de la siguiente manera:

### **Mise en Place y Preparación de Comida en Cocina Central**

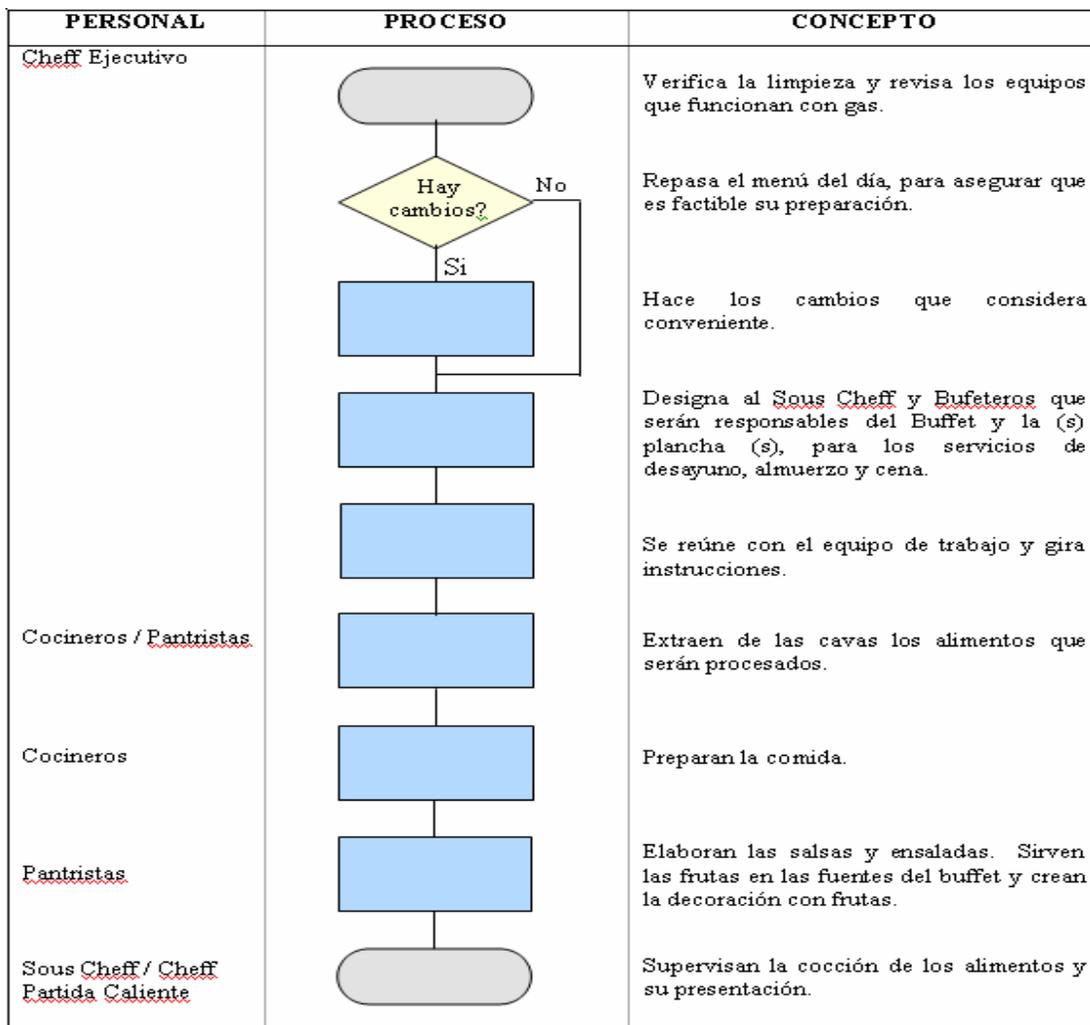
#### **Descripción del Proceso**

1. El Cheff Ejecutivo verifica la limpieza del área de trabajo y pilotos de cocina y horno para su posterior uso.
2. Revisa el menú y si es necesario, hace algún cambio.
3. El Cheff Ejecutivo asigna al Sous Cheff y a los Buffeteros (Cocineros de Cocina Central asignados por el Cheff Ejecutivo, encargados del buffet, plancha y cocina del restaurante “Las Brisas” para la cocción, postura y calentado de contornos y platos).
4. Se reúne con el equipo de trabajo, discuten el menú y emite las instrucciones necesarias para su preparación.
5. Los Cocineros / Pantristas extraen de las cavas y depósitos los alimentos que serán procesados. Al terminar cada servicio, inician la mise en place para el siguiente turno.
6. Los Cocineros preparan la comida siguiendo el menú y las instrucciones del Cheff Ejecutivo.
7. Los Pantristas preparan las salsas y ensaladas, hacen sándwich y canapés para el coffe time, cóctel de gerencia y demás reuniones. Sirven las frutas en las fuentes que luego serán llevadas a la línea fría del buffet, decoran el buffet con frutas.

8. Sous Cheff / Cheff de Partida Caliente supervisan la cocción de los alimentos, presentación y temperatura óptima de acuerdo a los reglamentos de las “Normas Cristal”. (Figura 8)

**Figura 8**

**Diagrama de Procesos de la Mise en Place y Preparación de Comida en Cocina Central**



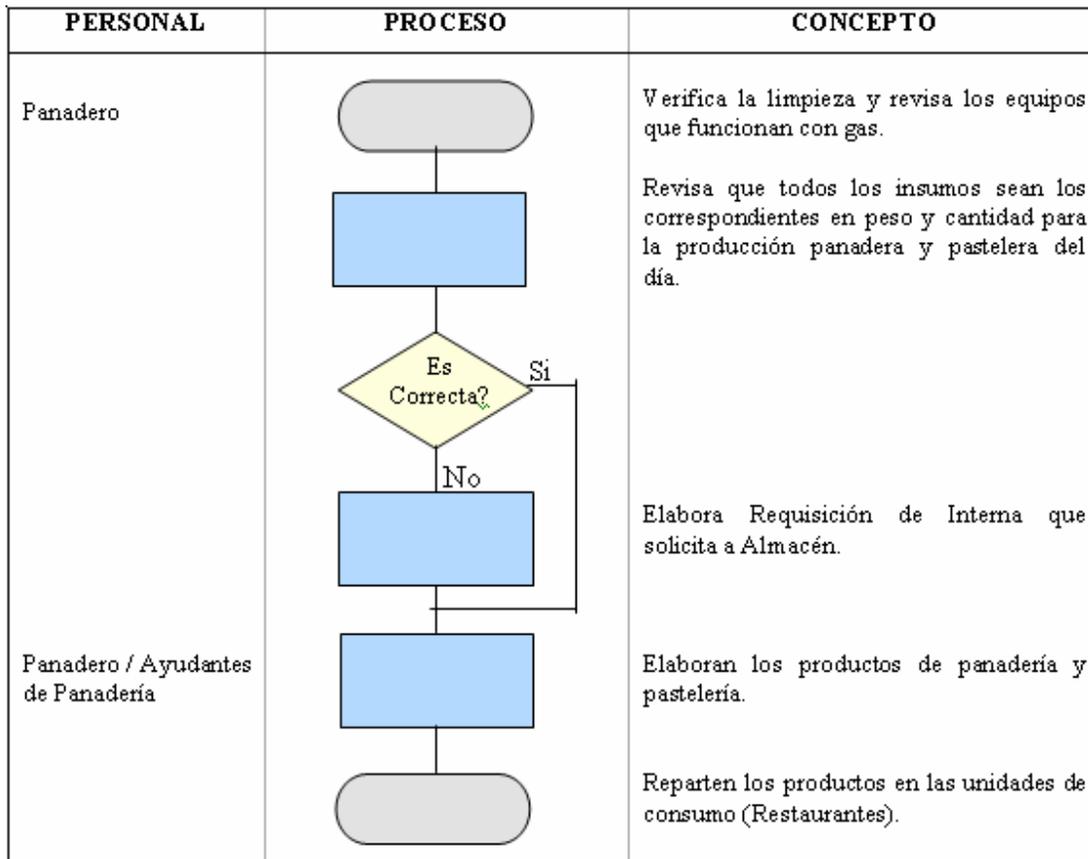
Fuente: Elaboración Propia 2004.

## **Mise en Place y Preparación de Panadería en Cocina Central**

### **Descripción del Proceso**

1. El Panadero / Pastelero comprueba la limpieza del área de trabajo y equipos a utilizar
2. Verifica la cantidad de ingredientes y el tipo para la elaboración de panes, tortas, galletas y demás postres que serán consumidos en el transcurso del día.
3. En caso de que los ingredientes no sean suficientes, procede al llenado de la planilla de Requisición Interna, que luego envía a Almacén.
4. El Panadero junto con sus Ayudantes procesan los ingredientes e inician la producción del día tanto de panadería como de pastelería.
5. Distribuyen los productos, los reponen en caso de agotarse y retiran los que sobran al final de cada turno en las áreas de consumo. (Figura 9)

**Figura 9**  
**Diagrama de Procesos de la Mise en Place y Preparación de Panadería en**  
**Cocina Central**



Fuente: Elaboración Propia 2004.

### Montaje de Sala (Buffet y Mesas) y Servicio de Comida

El montaje de sala es pre-elaborado la noche anterior y se completa al día siguiente. En el caso del buffet, éste queda limpio y sin decoración de frutas o materiales como lozas, pinzas o chefendish; además de cambiar el agua tanto a la línea caliente como a la línea fría.

En el caso del bar ocurre lo mismo, todo el equipo debe quedar limpio, sin decoración, la cristalería guardada ya sea en el área de desbarace y lavado de la cocina del Restaurante “Las Brisas” o en los depósitos.

Para las mesas, los Mesoneros de la noche al llegar retiran la lencería de la lavandería (manteles azules, topes blancos, servilletas rojas o blancas, carpetas amarillas y toallas de descarte para el secado de materiales y utensilios; estas toallas y la lencería sucia es llevada nuevamente a la lavandería). El final de la cena, los Mesoneros comienzan con el montaje. Organizan las mesas y sillas retiran los manteles y cubres blancos (son utilizados sólo para la cena) para sustituirlos por carpetas de color amarillo que corresponden al desayuno con un solo juego de cubiertos (tenedor a la izquierda, cuchillo a la derecha, cucharilla de postre en la parte superior, servilleta de papel debajo del tenedor, cenicero, azucarero, salero y pimentero en el centro de la mesa junto con un sencillo arreglo de flores.

En el almuerzo, los Mesoneros del día sustituyen las carpetas amarillas por verdes, más dos juegos de cubiertos y eliminan el azucarero.

El Capitán de la mañana a su llegada verifica que todo esté limpio y en su lugar y asigna las tareas a desarrollar por su personal.

### **Montaje de Sala (Buffet, Bar y Mesas)**

#### **Descripción del Proceso**

1. Los Aseadores (personal de Ama de Llaves) se encargan de la limpieza y pulitura de el piso del salón, línea del buffet, churuata y terraza..

2. Los Mesoneros y Azafatas de la noche al terminar la cena ordenan las mesas y sillas, las desmontan, las arreglan para el desayuno con el montaje de las carpetas amarillas anteriormente mencionado y culminan con el doblaje de servilletas de papel para el día siguiente.
  
3. El Mesonero de la mañana entra a las 5:00 a.m. y se encarga de preparar los jugos y demás bebidas frías (merengadas, chocolate frío, leche para el cereal, avena, etc.) y calientes (chocolate caliente). Enciende las máquinas de café y lo cuele y la máquina calentadora de agua que sirve para el té y la leche caliente.
  
4. Extrae el hielo de las máquinas de hielo y cavas, para surtir las estaciones frías del buffet y el bar.
  
5. El Sous Cheff y los Buffeteros se ocupan además de su trabajo normal en la Cocina Central; se ocupan del montaje y decoración del buffet (línea caliente y línea fría) y en algunos casos, del bar (sólo decoración).
  
6. El Capitán verifica la limpieza, montaje y decoración de las áreas de consumo.  
(Figura 10)

**Figura 10**  
**Diagrama de Procesos del Montaje de Sala (Buffet y Mesas)**

PERSONAL	PROCESO	CONCEPTO
<u>Aseadores</u>		Limpian y pulen el piso de la sala.
Mesoneros / Azafatas (Turno de la Noche)		Al final de la cena: Organizan la sala para el desayuno.
Mesonero Mañanero		Prepara jugos y demás bebidas frías. Enciende máquina de café y de agua caliente y prepara bebidas calientes.
<u>Sous Cheff / Buffeteros</u>		Realizan el montaje y decoración del buffet.
Capitán		Verifica la limpieza de la sala, montaje y decoración del buffet.

Fuente: Elaboración Propia 2004.

### Servicio de Comida

#### Descripción del Proceso

1- Una vez terminado el montaje y decoración principalmente del buffet el Sous Cheff y los Buffeteros se encargan del mismo (servicio y reposición) y plancha.

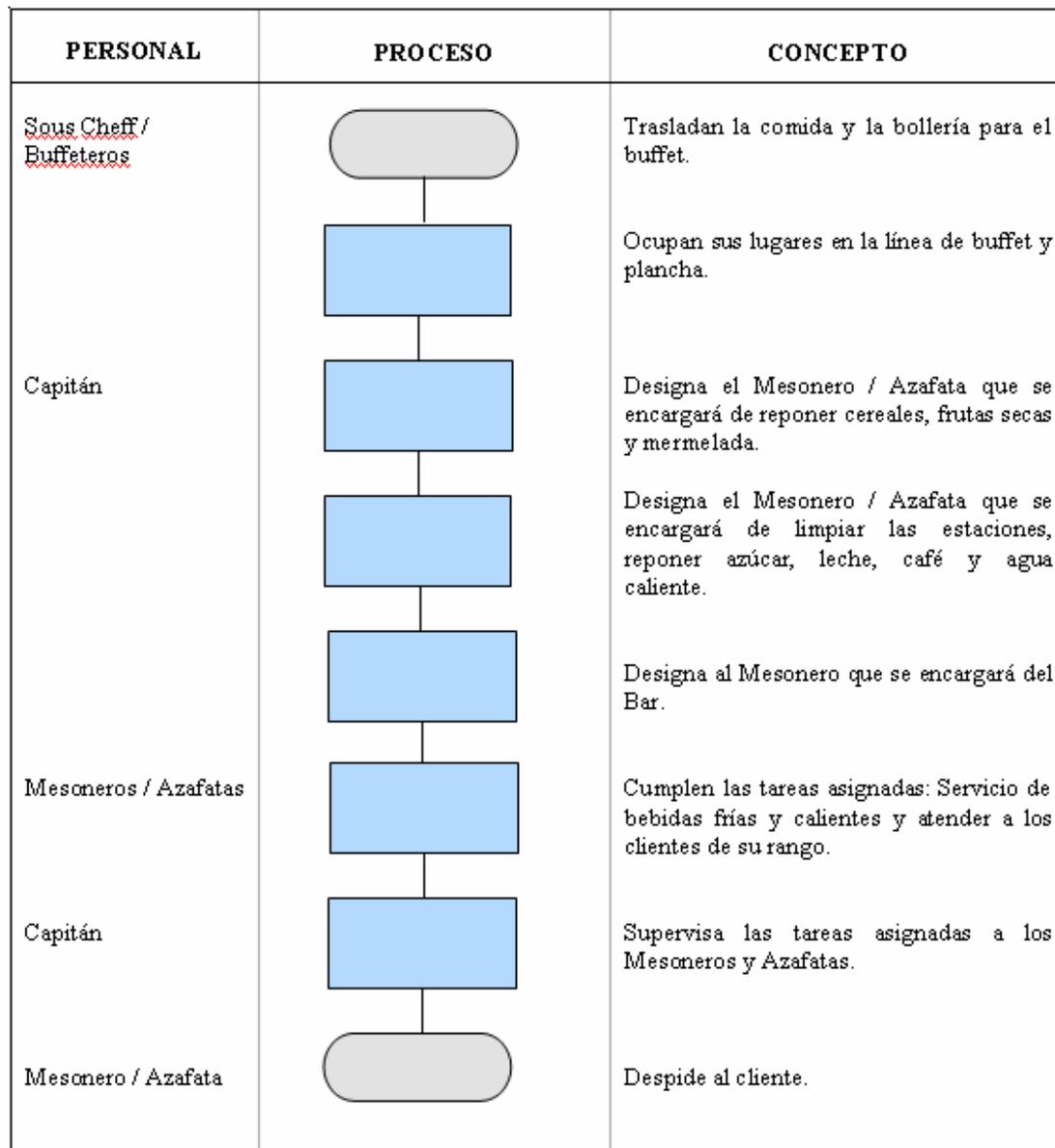
2 – El Capitán encarga la tarea de reposición de cereales, café, leche caliente, agua caliente, azúcar, etc. a uno de los Mesoneros.

3- Asigna al Mesonero que se encargará del funcionamiento del Bar.

4- Los Mesoneros y Azafatas cumplen con las diferentes tareas asignadas por el Capitán en concordancia con el Plan de Trabajo, además del servicio y la bienvenida y despedida del huésped.

5- Verifica que esas tareas sean llevadas a cabo. (Figura 11)

**Figura 11**  
**Diagrama de Procesos de Servicio de Comida**



Fuente: Elaboración Propia 2004.

## **Desbarace y Lavado de Materiales y Utensilios**

Este proceso se cumple una y otra vez durante el servicio a lo largo del día. En el intervienen tanto el Steward (quien maneja la máquina de lavar), como los mesoneros / Azafatas asignados por el Capitán para desarrollar esta tarea.

### **Montaje de Sala (Buffet, Bar y Mesas)**

#### **Descripción del Proceso**

1- Los Mesoneros y Azafatas encargados de cada rango según el plan de trabajo, cumplen la tarea de desbarazar las mesas; es decir, retirar la loza y cubiertos usados de las mesas de los comensales y colocarlos en los carros desbarazador que cuenta con un compartimiento para los cubiertos, dos para la loza (parte superior y media del carrito), un tercer compartimiento para el “Rack” de vasos y un bote para los desperdicios.

2 – El Capitán asigna a un Mesonero Azafata quien se encargará de retirar el carro desbarazador del salón y trasladarlo al área de desbarace y lavado de la Cocina del restaurante “Las Brisas” y posteriormente, volverlo a colocar en el salón.

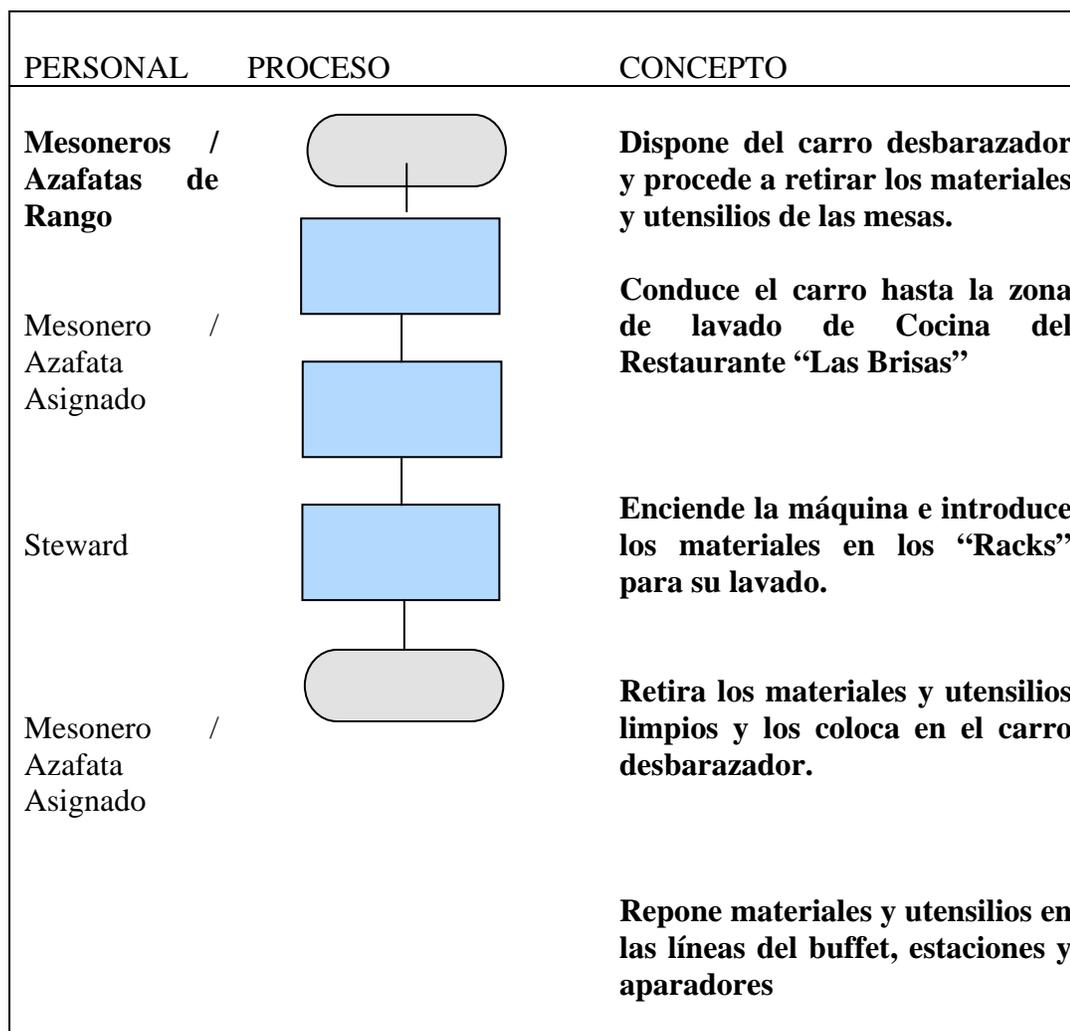
3- El Steward (operador de máquina) se encarga de ordenar los materiales de acuerdo al tamaño y colocarlos en los “Racks” e introducirlos en la máquina lavadora previo enjuague de los mismos en una bañera con detergente.

4- Una vez que los materiales y utensilios estén limpios y secos el Mesonero / Azafata asignado los acomodan en un carrito desbarazador.

5.- Al ser llenado el carrito desbarazador con los materiales y utensilios limpios, el Mesonero / Azafata asignado procede a reponer las líneas (fría y caliente) del buffet, bar, estaciones y aparadores. (Figura 12)

**Figura 12**

**Diagrama de Procesos de Desbarace y Lavado de Materiales y Utensilios**



Fuente: Elaboración Propia 2004.

Para hacer más clara la aplicación de los procesos se elaboró un cronograma con las actividades que normalmente realiza el personal de Cocina y Sala durante la

jornada de trabajo (diurna y nocturna) en el Restaurante “Las Brisas” de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel.

### **Cronograma de un día de Trabajo en el servicio del Restaurante “Las Brisas”**

A continuación, se describe un día normal de trabajo en el Servicio de Comida en el Restaurante “Las Brisas” (Cuadro 15)

**Cuadro 15**  
**Cronograma de un Día de Trabajo**

<b>HORA</b>	<b>PERSONAL / ACTIVIDAD QUE DESEMPEÑA</b>
5:00 a.m.	Llegada del personal de Cocina Central y Cocina del restaurante “Las Brisas”, incluyendo al Mesonero encargado de los jugos entre otras funciones.
5:15 a.m.	El Cheff Ejecutivo o el Sous Cheff verifican el orden y limpieza del área y equipos de trabajo, revisan el menú y los ingredientes, asignan funciones al personal y les autorizan a extraer de las cavas la Mise en Place de los alimentos que el personal de la noche deja lista.
5:30 a.m.	El personal ocupa sus lugares de trabajo e inicia la producción de la comida, panes, tortas, jugos, rebanado de quesos y charcutería, etc.
6:30 a.m.	El Cheff Ejecutivo o el Sous Cheff junto con una parte de los Cocineros que tendrán el rol de Buffeteros, trasladan la comida de Cocina Central al restaurante “Las Brisas”, hacen el montaje y la decoración. El resto del personal de cocina prepara la Mise en Place para el almuerzo. El Mesonero (del desayuno) debe tener listo el montaje del Bar, los jugos y demás bebidas o ser consumidas en el desayuno.
6:45 a.m.	Llega el personal de sala (Capitán, Mesoneros, Azafatas). El Capitán verifica la limpieza, montaje y decoración de sala y línea del buffet. Asigna las tareas al personal según el plan de trabajo y supervisa que sean cumplidas. Los Mesoneros / Azafatas asignados retiran de la lavandería las toallas y sábanas de descarte para el secado de materiales y utensilios.
7:00 a.m.	Se abre el Restaurante y todo el personal de sala debe estar en sus lugares de trabajo para iniciar el servicio.
10:30 a.m.	Termina el desayuno y los Buffeteros, desmontan el buffet con la ayuda del Capitán y Mesonero asignado. Se limpia la sala, buffet y mesas que inmediatamente son montadas por los Mesoneros de cada rango para el almuerzo. El Mesonero asignado al Bar hace el desmontaje de los jugos, limpieza y el surtido del Bar con el vino y cerveza que serán consumidos en el almuerzo, además de buscar el hielo para las estaciones frías del buffet y la estación de vinos del Bar. El resto del equipo cumple con las demás tareas según el plan de trabajo.

Sigue...

Continuación 2/3

HORA	PERSONAL / ACTIVIDAD QUE DESEMPEÑA
11:30 a.m.	<p>Todo el personal de sala una vez terminado el montaje del salón se retiran al comedor de empleados.</p> <p>Nuevamente es llevada la comida de Cocina Central al Restaurante “Las Brisas” y montan el buffet. El resto del personal de Cocina se queda preparando parte de la Mise en Place de la noche.</p>
12:00 m.	Comienza el almuerzo con todo el personal de buffet, sala y bar en sus respectivos lugares de trabajo.
2:00 p.m.	Termina el almuerzo y se procede al desmontaje y limpieza del buffet y sala.
2:30 p.m.	<p>Todo el salón, buffet y bar debe estar desmontado, la decoración recogida, los materiales y utensilios limpios.</p> <p>Los Mesoneros / Azafatas asignados cumplen con la tarea de buscar en panadería y pantry la bollería y frutas, reponen la leche caliente y el café para luego llevarlo al Lobby Bar donde se hace el coffee time.</p>
2:45 p.m.	El Capitán revisa que todo esté en orden y luego se retira junto con el personal de sala.
3:00 p.m.	<p>Entra el personal que se ocupará de la cena.</p> <p>Los de Cocina, terminan la Mise en Place que comenzaron los del turno anterior y proceden a la elaboración de la comida bajo la supervisión del superior inmediato de turno (Cheff Ejecutivo, Sous Cheff o Cheff de Partida Caliente).</p> <p>Los Mesoneros retiran la lencería de la lavandería (manteles, servilletas de tela y toallas de descarte para secar el material) y se dirigen al restaurante para recibir las instrucciones del Capitán y llevarlas a cabo.</p>
3:30 p.m.	Los Mesoneros de cada rango comienzan el montaje de sala y bar, surten la loza y cubiertos de las líneas del buffet, estaciones y aparadores; las mesas del salón, churuata y terraza son vestidas con manteles y servilletas de tela, dos juegos de cubiertos, cenicero, salero y pimentero y arreglo de flores.
4:00 p.m.	Los Mesoneros asignados retiran el Coffee Time del lobby y lavan los termos.
4:30 p.m.	Los Mesoneros asignados hacen un recorrido por los módulos y el jardín recolectando los materiales y utensilios sucios que los huéspedes dejan.
5:00 p.m.	El Mesonero asignado llena los termos con leche, café y agua caliente, ayuda a los demás a montar las estaciones de vino.
5:30 p.m.	<p>El personal de Cocina lleva la comida al restaurante “Las Brisas” y hace el montaje y la decoración del buffet.</p> <p>Los Mesoneros se retiran al comedor de empleados.</p>
5:45 p.m.	El Capitán verifica que todo esté limpio, montado y decorado.
6:00 p.m.	Comienza la cena, el personal de Cocina (buffetero) y los Mesoneros deben estar

	en sus lugares de trabajo para dar inicio al servicio.
--	--

Continuación 3/3

<b>HORA</b>	<b>PERSONAL / ACTIVIDAD QUE DESEMPEÑA</b>
9:00 p.m.	Termina la cena, nuevamente se cumple el ciclo de desmontaje y limpieza de buffet y sala.
10:00 p.m.	Los Mesoneros organizan las mesas y sillas, recogen la lencería sucia e inician el montaje de las mesas para el desayuno.
10:30 p.m.	Terminan el montaje de las mesas, el lavado y secado de materiales y utensilios, proceden al doblaje de servilletas de papel para el desayuno.
11:00 p.m.	Termina la jornada de trabajo, el personal se retira del salón llevando consigo la lencería sucia que dejan en la puerta de la lavandería.

Fuente: Elaboración propia, con datos suministrados por el Restaurante "Las Brisas", 2004



**CAPÍTULO III**  
**ANÁLISIS DEL TRABAJO EN EQUIPO BASADO EN EL**  
**ENFOQUE AL CLIENTE, LA DIRECCIÓN, LA COMPRENSIÓN**  
**Y LA RESPONSABILIDAD POR LOS RESULTADOS**

## **Análisis del enfoque en el cliente**

Actualmente, la mayoría de las empresas destinadas a la prestación de servicio, orientan sus funciones en base a la calidad y ésta a su vez se centra en cumplir o exceder las expectativas del cliente a través del resalte de los atributos del producto / servicio que contribuyan al valor percibido por él y que conducen a su satisfacción. Para hacerlo, los esfuerzos de una empresa necesitan extenderse mucho más allá que simplemente cumplir con las especificaciones de los manuales, reducir defectos y errores o eliminar quejas. Deben incluir tanto el diseño de nuevos productos que realmente satisfagan al cliente, como responder con rapidez a las demandas cambiantes de clientes y mercados.

Es por ello, que Hartzler y Henry (1999) y Evans y Lindsay (2000) coinciden al afirmar que el enfoque en el cliente debe ser analizado bajo aspectos que son:

- Identificación y clasificación de los clientes.
- Expectativas y necesidades de los clientes.
- Evaluación de las expectativas de los clientes.

## **Identificación y Clasificación de Los Clientes**

Para Hartzler y Henry (ob.cit.) al igual que necesidades y expectativas, los clientes tienen formas y tamaños diversos, desde un niño que compra una hamburguesa hasta la persona sentada en el cubículo adjunto. El equipo de trabajo no escapa a ello, puede tener varios clientes, ya sean primarios o secundarios.

- **Clientes Primarios:** Son aquellas personas que la empresa recibe y sin las cuales estaría fuera del negocio (clientes internos, clientes externos y usuarios finales).
- **Clientes Secundarios:** Son aquellas personas cuyas preocupaciones también deben considerarse, pero que no son el objetivo directo del negocio (auditores, equipo directivo y líderes, entre otros)

Estos mismos autores, a modo de simplificar las cosas, los identifican también como:

- **Clientes Internos:** A quienes se les entregan los materiales y ejecutan el trabajo de la transformación, para obtener un producto o servicio.
- **Clientes Externos:** “Son los consumidores finales del producto o servicio. Con frecuencia, se trata con sumo cuidado e interés al cliente primario, pero se atiende con descortesía o desinterés a los clientes internos; no obstante, ambos tipos de cliente son importantes para la empresa” (Hartzler y Henry, ob.cit., p.34 y 37)

La identificación de los consumidores, ya sean internos o externos, es una tarea de la gerencia, en relación con la Misión y la Visión de la empresa. Según Evans y Lindsay (ob.cit.) “los clientes internos” . . .

Son los que contribuyen en la misión de la empresa y que dependen de los productos o servicios de departamentos o funciones, para finalmente dar servicio a los consumidores clientes externos. Los clientes externos, son personas o proveedores de

insumos que reciben un producto transformado y que dependiendo de su continuidad mantienen una empresa en el mercado” (p.180)

Estos mismos autores clasifican a los clientes de acuerdo al segmento de mercado. Independientemente, que esta segmentación sea en base a factores geográficos (barrios, localidades, regiones y países de origen) o demográficos (edad, sexo, ingresos, ocupación, clase social), considera que en empresas prestadoras de servicios, como es el caso de hoteles, la clasificación de los clientes debe hacerse en base a los “Grupos vitales y los muchos útiles”. Por ejemplo, los organizadores de convenciones y reuniones reservan bloques de habitaciones demandando grandes necesidades de servicio para fiestas; ellos representan los grupos vitales, que merecen atención especial individual. Los viajeros individuales y sus familias son los muchos útiles y típicamente como grupo sólo necesitan atención estándar.

Esta segmentación permite que la empresa asigne prioridades a cada grupo de clientes y una manera de hacerlo es tomando en consideración para cada grupo, el beneficio de satisfacer sus necesidades y las consecuencias de no hacerlo. Esta determinación de beneficios y consecuencias permite que la empresa se oriente en sus procesos internos de acuerdo con las expectativas más importantes de los clientes.

La Gerencia de Alimentos y Bebidas, en especial en el Restaurante “Las Brisas” de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel, está clara en la identificación de sus clientes tanto internos como externos. Entendiéndose por “Clientes Internos” a todos aquellos trabajadores que de una u otra forma unen sus esfuerzos para elaborar y prestar un servicio de calidad, ayudados por el resto de los departamentos que conforman la estructura organizativa de la empresa y con la colaboración de la alta gerencia en lo referente a la inversión para la compra de insumos, equipos y capacitación del personal, para conseguir satisfacer y sorprender al cliente cumpliendo a su vez con la misión del departamento y de la organización.

Los clientes externos están representados por los huéspedes, quienes reciben directamente el producto / servicio y a la vez, generan ingresos al hotel; así como las agencias de viajes, tour líderes, empresas públicas y privadas, proveedores de insumos, etc., quienes ayudan a mantener a la empresa en el mercado.

Los clientes primarios (huéspedes) son clasificados de igual manera, en forma geográfica y demográfica y a pesar que la empresa no tiene un perfil específico de su huésped porque su producto / servicio no está hecho para un determinado tipo de mercado, sino para un mercado global, la Gerencia de Alimentos y Bebidas hace un buen uso de sus instalaciones ayudado con las encuestas y sugerencias que aportan los huéspedes, lo cual le permite a la organización conocer sus puntos fuertes y débiles y planear mejorar, innovar o desechar algo que les pueda afectar.

De acuerdo con la teoría de Evans y Lindsay (ob.cit.) en lo referente a la clasificación de grupos Vitales y Muchos Útiles, valdría la pena resaltar que ambos tipos de clientes son manejados por L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel; sin embargo, en esta clasificación entraría un tercer grupo que son los V.I.P.

Si bien los Grupos Vitales estarían integrados por clientes dispuestos a hacer convenciones, fiestas, lanzamiento de productos, etc., caracterizándose porque su tamaño oscila entre 60 y 200 personas que llega a ocupar un lote grande de habitaciones y a alquilar los tres salones para sus reuniones o fiestas en la playa; además, de disponer de gran parte del personal que prestará el servicio, sin importarles hacer pagos adicionales por el mismo. Son grupos manejados más que todo durante la temporada alta y son turistas nacionales que no aportan muchos dividendos, pero le permite al hotel ampliar la oferta de servicios hacia un nuevo mercado que sería el de Grupos y Convenciones y no limitarse al turismo de sol y playa.

Durante todo el año, sea temporada alta o baja, el hotel trabaja con turismo internacional y un mínimo nacional, esto es por un convenio con la Línea Aérea L.T.U. (Luft Transport Unterment), que semanalmente tiene vuelos Charters a la Isla de Margarita. Sus clientes son turistas que se mantienen en las instalaciones de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel por períodos comprendidos entre 15 días (mínimo) y 21 días o hasta 2 meses. Algunos de ellos son clientes repetidores y visitan el hotel 2 y 3 veces por año. Estos clientes representan según la definición de Evans y Lindsay (ob.cit.), a los Muchos Útiles.

El tercer grupo, representado por los clientes V.I.P. que por ejecutivos pertenecientes a la operadora L.T.I. (Luft Transport Investments), presidentes de empresas, Tours líderes, etc., que vienen a supervisar o conocer las instalaciones para posteriormente promocionarlas y recomendarlas. Esto le conviene al hotel, porque le proporcionan una propaganda segura ante los clientes potenciales que contactan a estos representantes de empresas turísticas y hoteleras nacionales e internacionales.

Por su parte, los clientes internos que conforman el equipo de trabajo en la organización a diferencia de los primarios, si tienen un perfil elaborado por el departamento de Recursos Humanos, que en concordancia con las normas establecidas en los Manuales de Políticas y Procedimientos y las exigencias a nivel corporativo aplica en ellos los criterios de solución y reclutamiento, evaluando sus actitudes y aptitudes para la ejecución de un cargo.

A estos clientes se les brinda una atención personalizada, en el sentido de la supervisión del trato al huésped, en el manejo de equipos y utensilios y en la preparación; así como, se les enseña a cuáles clientes se les debe dar prioridad y un trato especial (clientes repetidores, grandes ejecutivos, personas minusválidas, etc.).

Si bien, gran parte de éstos clientes están fijos en la organización porque pertenecen a ella desde sus inicios, algunos no lo están ya sea por factores internos (reducción de nómina o vencimiento de contrato) o por factores externos (situación política y económica del país o estacionalidad). Sin embargo, dependiendo del caso la empresa les asegura su reingreso apenas se necesiten, después de un tiempo que oscila entre 30 y 45 días, porque reconocen que es una persona valiosa en la que han invertido tiempo y dinero y es un cliente fiel a ellos, en cualquier circunstancia.

Al aplicar una encuesta a los supervisores, gerentes y trabajadores del área de Alimentos y Bebidas (Cocina Central, Bar y Restaurante), en lo referente a la primera fase denominada Enfoque en el Cliente, se obtuvieron los siguientes resultados:

### **Necesidades y Expectativas de Los Clientes**

El hecho de conocer las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos, permite a la empresa adelantarse y sorprender al huésped y ganarse así su confianza, satisfacción y un posible regreso.

Para Hartzler y Henry (1999), “Las necesidades y expectativas de los clientes van más allá de los bienes o servicios que se les provee” (p.37). En tal sentido, las buenas relaciones con el cliente y su fidelidad con la empresa por lo general se fundamentan en sentimientos de confianza (o desconfianza), que refuerzan (o rompen) muchas relaciones con el cliente a través del tiempo.

Las organizaciones, a menudo cuentan con diversos medios para determinar las necesidades y expectativas del usuario final, pero no las del cliente interno, que es la persona a la que el equipo entrega su trabajo dentro de la organización. Para ello, lo mejor es hablar personalmente con el cliente, ya sea mediante entrevistas, sesiones

en grupo (grupos foco) o visitas a su sitio de trabajo, para comprender sus necesidades y prioridades.

Hartzler y Henry (ob.cit.), establecen una serie de pasos a seguir por la organización para conocer las necesidades y expectativas del cliente y lograr la retroalimentación que ayudará a la empresa a conocer sus puntos fuertes y débiles dentro del equipo de trabajo; estos pasos son los siguientes:

- Determinar por medio de lluvia de ideas todos los posibles clientes de los resultados del trabajo correspondiente. ¿Quién recibe nuestro trabajo?
- Hacer una lista de clientes para ese trabajo en particular y ordenarlos por importancia decreciente.
- Organizar una lluvia de ideas sobre lo que el equipo considera que son las expectativas de cada cliente (qué requiere, cómo quiere que se le entregue el trabajo y como quiere colaborar con nosotros). Elaborar una lista estructurada por prioridad decreciente, de acuerdo con las percepciones de su equipo respecto de lo que cada cliente diría.
- Hacer una lista de las principales prioridades del cliente; (si sólo pudiéramos cumplir con algunas de ellas, ¿Cuáles serían las más importantes? Expresamente, ¿Cuáles son las principales prioridades del cliente?
- Comprobar las medidas o los mecanismos de retroalimentación que hay sobre cada tema mencionado en la lista de prioridades del cliente

primario, con el fin de ayudar al equipo a conocer opinión del cliente. ¿Hay mecanismos de retroalimentación o controles desde el comienzo del proceso y también al final del mismo, de modo que puedan corregirse o evitarse ciertas especificaciones antes de que los bienes o servicios lleguen al consumidor?

- En áreas claves que carecen de mecanismos de verificación o de medición, establecer un método que asegure una alimentación frecuente sobre la satisfacción del cliente respecto de esa prioridad. **(p;40).**

En atención a los pasos establecidos por los autores y expuestos anteriormente, se elaboró el Cuadro 16, resaltando las principales necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, con datos arrojados por entrevistas no estructuradas a ambas clases de clientes (internos y externos) en L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel, específicamente tomados en cuenta por la Gerencia de Alimentos y Bebidas; así como, del personal que presta sus servicios en el Restaurante “Las Brisas” del mencionado hotel.

**Cuadro 16**  
**Expectativas y Necesidades de los Clientes**

<b>TIPOS DE CLIENTES</b>	<b>EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES</b>	<b>NECESIDADES NO SATISFECHAS POR EL HOTEL</b>
Clientes Externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tendrán buenos precios?</li> <li>• ¿El servicio será rápido y amable?</li> <li>• ¿Si los productos y servicios nos satisfacen y concuerdan con la oferta?</li> <li>• ¿Será fácil el acceso al hotel y a las zonas comerciales o turísticas?</li> <li>• ¿Tendremos atención en casos de emergencia?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones para minusválidos</li> <li>• Guardería para los niños</li> <li>• Sillas para bebé en los restaurantes</li> <li>• Preparación de comidas especiales para personas bajo algún régimen alimenticio</li> <li>• Servicio a la habitación</li> </ul>
Clientes Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Saldrá bien el trabajo?</li> <li>• ¿Podemos cumplir con la misión de la empresa?</li> <li>• ¿Lograremos satisfacer al cliente para garantizar su regreso?</li> <li>• ¿Ascenderemos dentro de la empresa y obtendremos un mejor sueldo?</li> <li>• ¿Aprenderemos de los errores y podremos corregirlos?</li> <li>• ¿Daremos a nuestros clientes un mejor producto / servicio que la competencia?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento por el trabajo desempeñado</li> <li>• Aprendizaje continuo en el uso de materiales y equipos de trabajo; así como, el idioma</li> <li>• Materiales y equipos que sirvan para agregar valor al producto / servicio</li> <li>• Mejorar el ambiente físico de las áreas internas de trabajo (cocina, depósitos, zonas de desbarace, etc.)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2004.

Con la elaboración de este cuadro, la organización conocerá las prioridades de sus clientes y podrá iniciar un proceso de diseño, producción y entrega de un producto satisfactorio.

Según Evans y Lindsay (2000), un producto o servicio realmente satisfactorio debe ser un “producto de calidad”, expresado a través de la siguiente fórmula: “Calidad percibida = Calidad real – Calidad esperada” (p.176). En este sentido, la Calidad percibida es aquella que estimula el comportamiento del cliente de acuerdo con lo que supone puede ser el producto / servicio y lo que realmente recibe. Mientras que la Calidad Real, es definida por los autores (ob.cit.), como “...el resultado del proceso de producción y/o que se entrega al cliente y puede diferir considerablemente de la calidad esperada” (Ibidem). Igualmente, sostienen que la Calidad Esperada “... es lo que el cliente supone que recibirá del producto”. (Ibidem).

Los mencionados autores consideran que “Cualquier diferencia entre la calidad esperada y la real puede causar ya sea una satisfacción no esperada (cuando la calidad real es superior a la esperada) o una falta de satisfacción (si la calidad real es inferior a la esperada)” (Ibidem). Esto significa que al aplicar continuamente la fórmula, se estará renovando el proceso de realimentación, permitiéndole a la organización crear y actualizar un prototipo de producto / servicio ejemplar.

### **Evaluación de las Expectativas de Los Clientes**

Una vez identificado y clasificado el cliente y conocidas sus expectativas y necesidades, surge la necesidad de la evaluación de las mismas a través de los resultados obtenidos por el proceso de realimentación.

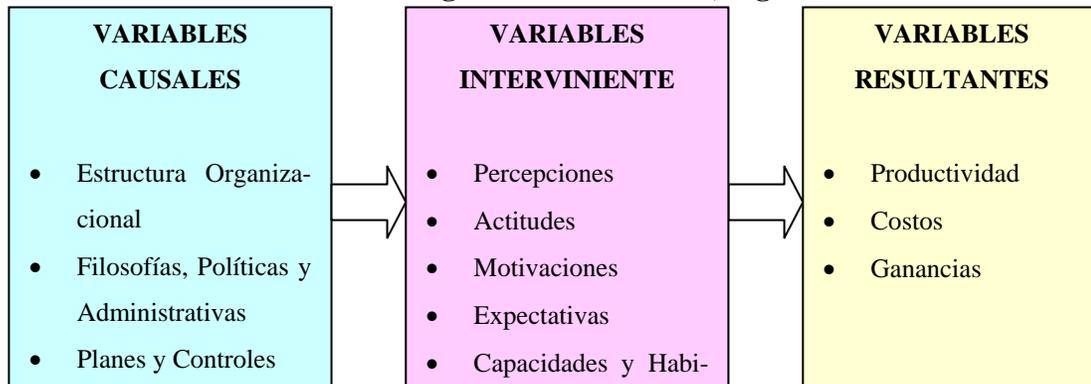
Para ello Rensis Likert, citado por Chiavenato (ob.cit.), sostiene que las variables para evaluar el desempeño humano, son las siguientes:

**VARIABLES CAUSALES:** son las variables administrativas determinadas por medio de decisiones de la empresa, como la estructura organizacional, la filosofía y las políticas administrativas, el estilo de liderazgo, los planes y controles, y todos los factores que la administración moderna y altera según sus puntos de vista.

**VARIABLES INTERVINIENTES:** son las variables provocadas por los participantes de la empresa, es decir, los propios empleados con sus actitudes, percepciones, motivaciones, habilidades y capacidades, interacción social, lealtad, decisiones personales, etc.

**VARIABLES RESULTANTES:** son las variables finales, es decir, las consecuencias o los efectos de las variables causales y de los desdoblamientos provocados por las variables intervinientes. Corresponden a la producción, la productividad, los costos, las ganancias, etc. (p. 361-362)

Para hacer más claras estas variables y hacer notar la relación entre ellas, Likert elaboró un modelo donde se muestran las características contenidas en cada una de ellas a modo de facilitar la evaluación. Vale la pena destacar que este modelo está diseñado para evaluar el comportamiento del cliente en términos globales y que desde luego se adaptarán a las necesidades de la empresa, cuya estructura se presenta en la Figura 13:

**Figura 13****El Modelo de Organización Humana, según Likert**

Fuente: Adalberto Chiavenato. "Administración Proceso Administrativo". 2001, p;352

El autor, al hacer un análisis del modelo llega a la conclusión que las variables intervinientes resultan difíciles de abordar para muchos administradores, quienes prefieren evaluar la eficiencia en períodos de corto plazo y sólo en términos de variables resultantes. Las variables resultantes muestran datos cuantitativos pasados, pero no consiguen mostrar el potencial y las posibilidades reales de la empresa. Sin embargo, las variables intervinientes tienen la condición de proporcionar una visión más consciente de las potencialidades y limitaciones de la organización humana de la empresa, sus fortalezas y debilidades, sus puntos fuertes y vulnerables y por consiguiente, dónde aprovechar las ventajas y dónde corregir las desventajas, mirando siempre hacia el futuro.

Si bien éste modelo puede adaptarse a las necesidades de la organización, en una empresa donde se ofrezcan productos / servicios, en el caso particular de los hoteles, deberían incluirse en las variables resultantes las características de repitencia de los clientes, en el sentido que frecuenten el hotel. Esta sería la mejor muestra de competencia por parte del huésped al preferir el establecimiento y una señal de éxito

para la empresa L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel, puesto que es uno de los componentes de su misión.

De acuerdo con lo expresado por Hartzler y Henry, (ob.cit.), la evaluación de las expectativas del cliente se traduce en el llamado momento de la verdad, cuyos propósitos u objetivos, son:

- Aclarar la clase de trato que recibe el cliente de parte de la compañía, en todos los niveles.
- Mejorar el servicio, proporciona en varias áreas críticas **(p;51)**

Para realizar esta evaluación, se elabora una encuesta que posteriormente se aplica a los clientes internos de la organización. Dicha encuesta fue entregada al equipo de trabajo que integra la Gerencia de Alimentos y Bebidas; así como, al personal del Restaurante “Las Brisas”. Los primeros son 17 personas que integran la plantilla de trabajo; mientras que el equipo de supervisión y dirección de Alimentos y Bebidas lo conforman 5 personas principales: Gerente de Alimentos y Bebidas, Asistente de Alimentos y Bebidas, Cheff Ejecutivo, Jefe de Bares y Capitanes de Restaurante.

### **Enfoque en El Cliente**

El enfoque en el cliente del Restaurante “Las Brisas” se conoció con los criterios que de ello tienen los trabajadores de la plantilla y el personal de supervisión y dirección.

## La Opinión de los Trabajadores

El primer aspecto que se analizará es la frecuencia con la que el personal del restaurante reconoce a los clientes; al respecto se tiene lo siguiente:

**Cuadro 17**

### **Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión del Personal del Restaurante “Las Brisas” Respecto al Grado de Identificación del Cliente**

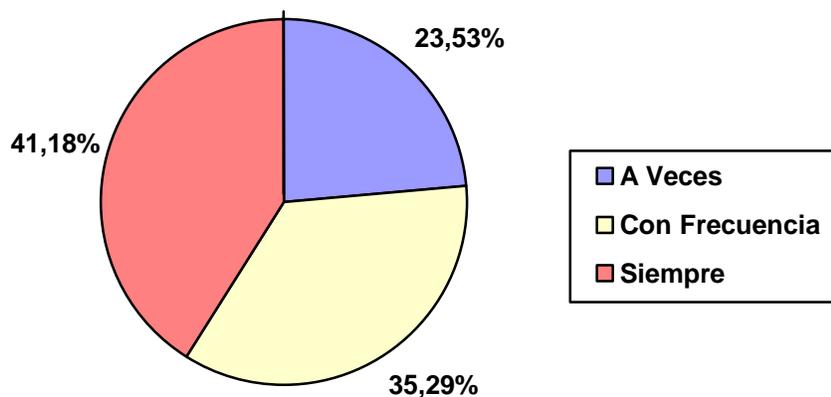
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR PORCENTUAL</b>
A Veces	4	23,53
Con Frecuencia	6	35,29
Siempre	7	41,18
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

Según los resultados arrojados en el Cuadro 17 referente a la identificación de los clientes, se puede decir que el 41,18% de los empleados “siempre” identifica claramente al cliente que solicita su servicio, ya sea porque éste se presenta por sí sólo, por la información que envía la Gerencia de Recepción o porque el empleado indaga directamente. Sin embargo, el 58,82% de los trabajadores encuestados considera que los miembros del equipo tienen una forma variable para identificarlos. Esto puede ser motivado, por cambios en la lista de pasajeros de un determinado lugar de procedencia que altera la información emitida por Recepción o también, por la llegada a última hora de un grupo, sin previa reservación. Es importante resaltar que en éste último grupo destaca la respuesta “Con Frecuencia”, que podría catalogarse como cercano a la categoría “Siempre”. Estos resultados están representados porcentualmente en el siguiente gráfico.

Gráfico 1

Representación Porcentual del Grado de Identificación del Cliente que Requiere los Servicios del Restaurante “Las Brisas”



Fuente: Elaboración Propia, 2004.

Seguidamente, se tiene la forma como el personal del restaurante que constituye el equipo de trabajo identifica a los clientes, según la forma como están registrados:

Cuadro 18

**Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión del Personal del Restaurante “Las Brisas” Respecto a la Clasificación de los Clientes por Parte del Equipo de Trabajo**

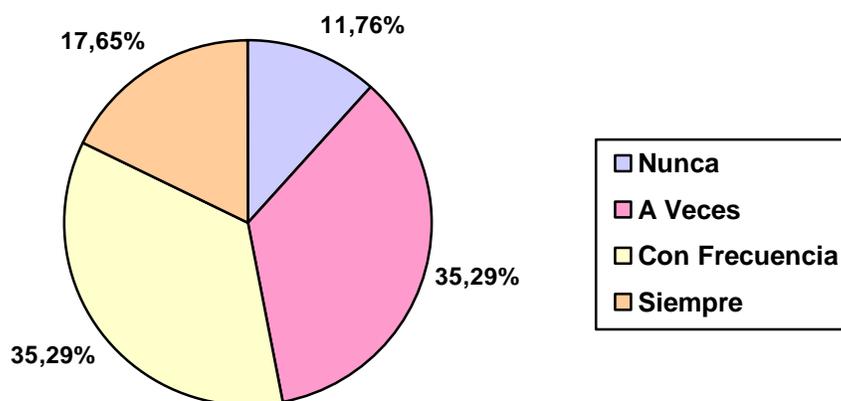
CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Nunca	2	11,76
A Veces	6	35,29
Con Frecuencia	6	35,29
Siempre	3	17,66
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

Según los resultados obtenidos, puede observarse que apenas un poco más de la mitad de las personas encuestadas (52,95%) clasifica a los clientes según las prioridades, dependiendo del tipo de necesidad y del número de huéspedes que la compartan. En este segmento, solamente el 17,66% lo hace de forma permanente. Es alarmante, que el 47,05% no lo practique como lo establece el Reglamento del Departamento de Alimentos y Bebidas, que expresamente indica “que todos los huéspedes deben ser tratados por igual”. Estos resultados están representados porcentualmente en el siguiente gráfico.

Gráfico 2

Representación Porcentual de la Opinión del Personal del Restaurante “Las Brisas”,  
Respecto a la Clasificación de los Clientes.



Fuente: Elaboración Propia, 2004.

La cooperación del personal del Restaurante “Las Brisas” con los clientes, queda plasmado en el siguiente cuadro, con sus respectivos comentarios:

### Cuadro 19

#### Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión del Personal del Restaurante “Las Brisas”, Respecto al Grado de Colaboración con los Huéspedes

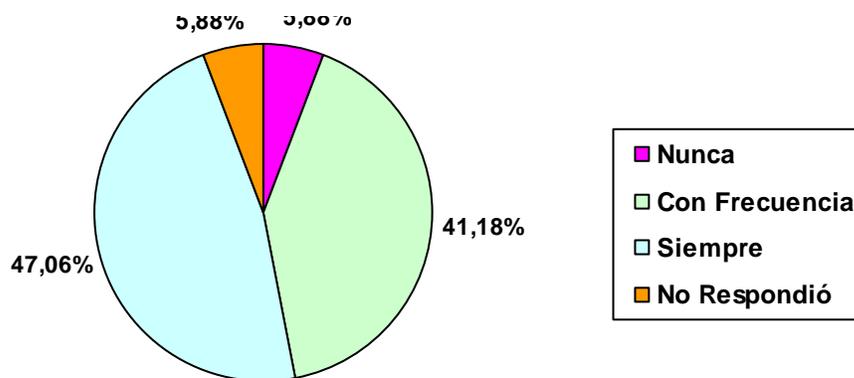
CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Nunca	1	5,88
Con Frecuencia	7	41,18
Siempre	8	47,06
No Respondió	1	5,88
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

De acuerdo con los resultados presentados en el cuadro, con respecto al grado de colaboración del personal con los huéspedes, se puede observar que el 5,88% “Nunca” colabora con el cliente, esto quizá se deba a la constante rotación del personal de sala tanto por la temporalidad como por vencimiento de contrato y al entrar nuevo personal, les cuesta un poco adaptarse a los huéspedes. Sin embargo los valores correspondientes a “Con Frecuencia” y “Siempre” son los más altos con un 88,24% donde se ve claramente que el personal está dispuesto en todo momento a colaborar con el huésped. Estos resultados están representados porcentualmente en el siguiente gráfico.

Gráfico 3

Representación Porcentual de la Opinión del Personal del Restaurante “Las Brisas”,  
Respecto al Grado de Colaboración con los Huéspedes.



Fuente: Elaboración Propia, 2004.

### La Opinión de los Supervisores y Gerentes

El análisis de la opinión de quienes tienen funciones de dirección y control en la Gerencia de Alimentos y Bebidas de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel y en el Restaurante “Las Brisas”, comienza con las expectativas del cliente:

Cuadro 20

**Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión de Supervisores y Gerentes  
Sobre el Grado de Análisis de las Expectativas del Cliente Respecto al Trabajo  
del Restaurante “Las Brisas”**

CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Siempre	5	100,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

De acuerdo con el resultado obtenido en el Cuadro 20 se puede decir que la totalidad del equipo de la Gerencia de Alimentos y Bebidas analiza las expectativas de los clientes respecto a su trabajo. Esto quizá se deba a que los clientes personalmente se acercan a expresar sus opiniones (positivas y negativas) del trabajo que ejecutan. Esto da pie a que la Gerencia de Alimentos y Bebidas inicie un proceso de realimentación que indique lo que deben mejorar o eliminar y hacer un diagnóstico certero de las expectativas del cliente.

La frecuencia con la que el personal del Restaurante “Las Brisas” interviene activamente en las reuniones o juntas de trabajo con la Gerencia de Alimentos y Bebidas, se presenta a continuación:

**Cuadro 21**  
**Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión de Supervisores y Gerentes**  
**Sobre la Participación del Personal en las Juntas de Trabajo con la Gerencia de**  
**Alimentos y Bebidas**

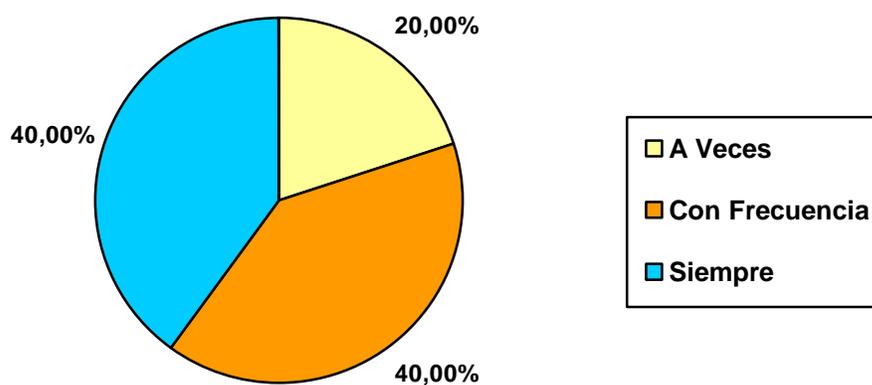
CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
A Veces	1	20,00
Con Frecuencia	2	40,00
Siempre	2	40,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

Los resultados del Cuadro 21 indican que las variables “Con Frecuencia” y “Siempre” son las más altas representando un 80% de la frecuencia y participación del Empleado en las reuniones; esto se debe a que las expectativas de los clientes cuanto más claras sean, serán los indicadores que le permitirán a la empresa conocer qué le falta o sobra y explotarlo, para así lograr la perfección y la preferencia del huésped. Con respecto al 20% de “A Veces”, puede ser por casos en donde la

Gerencia sólo necesite la presencia de los representantes de cada grupo de trabajo. Estos resultados están representados porcentualmente en el siguiente gráfico.

Gráfico 4  
Representación Porcentual del Grado de Participación del Personal en las Reuniones con la Gerencia.



Fuente: Elaboración Propia, 2004.

La relevancia que para los Supervisores y Gerentes representa la valoración de las expectativas de los clientes, se analiza de la manera siguiente:

### Cuadro 22

#### Distribución Absoluta y Porcentual del Grado de Conocimiento que tiene el Equipo de la Gerencia de Alimentos y Bebidas Sobre la Medición de las Expectativas de los Clientes.

CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Con Frecuencia	2	40,00
Siempre	3	60,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

Al observar los resultados contenidos en el Cuadro 22, puede notarse que la totalidad de los integrantes de la Gerencia de Alimentos y Bebidas de una u otra forma saben cómo medir las expectativas de sus clientes. Esto es porque a pesar de sus cargos, al igual que el personal de los restaurantes y bares, están en constante contacto con los huéspedes y atentos a sus sugerencias. Estos resultados están representados porcentualmente en el siguiente gráfico.

### Gráfico 5

#### Representación Porcentual del Grado de Conocimiento del Equipo de la Gerencia Sobre la Medición de las Expectativas de sus Clientes.



Fuente: Elaboración Propia, 2004.

## **Dirección**

El segundo aspecto del modelo que se estudia es la Dirección, también considerando las ópticas de los empleados y de los Supervisores y Gerentes.

La Dirección para Terry y Franklin (1986), autores de la obra “Principios de Administración”, es sinónimo de Liderazgo porque consideran que es algo que influye diariamente en las personas en todas las organizaciones del mundo. Para ellos, el liderazgo puede definirse como “...la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas con el fin de alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo”. (p.408). Al finalizar este concepto, se encuentran palabras alusivas a causas y efectos lo cual da a entender que el liderazgo implica influir e interactuar con la gente para realizar objetivos.

Según Hartzler y Henry, (ob.cit.), la Dirección “...define la contribución única del grupo, desde sus propósitos generales hasta sus acciones y actividades específicas; también indica cómo se adapta el objetivo del equipo al objetivo de la organización”. (p.5).

En ambas obras Terry y Franklin(ob.cit.) y Hertzler y Henry (ob. cit.) a pesar que sus teorías tienen varios años de diferencia, concuerdan en lo mismo, en el hecho de acumular esfuerzos en pro de la organización. Sin embargo para Hartzler y Henry (ob. cit.) la dirección está constituida por cuatro (4) factores:

1. Documento Constitutivo. Es la manera formal de establecer la existencia del equipo.

2. Visión. Consiste en crear una imagen mental de lo que los miembros quieren que su equipo contribuya en el futuro.
3. Misión. Define el propósito del equipo y su contribución particular a la empresa.
4. Metas y Objetivos. Son la declaración general de los resultados finales deseados, con objetivos que describen las acciones y actividades específicas. (p.5)

Al tener claros estos factores, el equipo de trabajo tiene una noción del propósito por el cual pertenecen a una empresa. La dirección los mantiene bien orientados y evita que el equipo funcione al azar procurando no malgastar tiempo, esfuerzo y dinero en acciones fallidas. En este orden de ideas, Hartzler y Henry (Ibidem) consideran que el enfoque en la dirección "...contribuye en la preparación del equipo, ya que ésta "guía al equipo, especifica lo que se intenta lograr y explica como hacerlo".

Es por eso, que una dirección clara ayuda a determinar las prioridades en la asignación de recursos y crea el compromiso entre los miembros y la concordancia con el propósito del equipo; así como, con las expectativas de los clientes y dirigirse hacia la visión y la misión del equipo y posteriormente, a sus metas y objetivos junto con sus límites, asegurando que las acciones de todos los miembros del equipo estén coordinadas y se dirijan a un objetivo en común.

Al desarrollar cada uno de los factores mencionados anteriormente y al adaptarlos a la investigación realizada al equipo del Restaurante "Las Brisas" y Gerencia de Alimentos y Bebidas de L.T.I. Costa Caribe, se pudo conocer:

## **Documento Constitutivo**

A nivel del Restaurante “Las Brisas” y de acuerdo a lo expresado en el Capítulo II (Plantilla de empleados) el equipo de trabajo lo conforman aproximadamente 25 personas en sala o personal de servicio del restaurante (17 fijos y 8 eventuales) y 38 personas de Cocina; ambos grupos divididos en los turnos de la mañana y la tarde con su respectivo Capitán y Cheff encargado.

La mayoría del personal del Restaurante “Las Brisas” y en general, de Alimentos y Bebidas, se encuentra en la empresa desde su inauguración (año 1999) y el resto es personal sujeto a las estaciones o temporadas altas; por tanto, conocen sobre la creación de la empresa. Hartzler y Henry (ob.cit.) consideran que:

“... en el proceso de elaboración del documento constitutivo el equipo y el patrocinador (o responsable) deben tener una junta para establecer con claridad las expectativas y los límites del trabajo en equipo”. Los equipos que han existido durante cierto tiempo también pueden necesitar una aclaración de expectativas, en caso de que no se hayan establecido inicialmente, o si la dirección de la organización decide hacer cambios. (p;82).

Según lo anteriormente expuesto, se puede decir que para constituir un equipo y establecer objetivos se debe contar con el equipo de trabajo completo y su dirigente para aclarar dudas o hacer propuestas personalmente.

## **Visión**

Al hablar de Visión, Hartzler y Henry (ob.cit.), la definen como “...la imagen mental que se tiene del propio equipo. Es un proceso de mirar hacia el futuro y crear la imagen mental más deseable para el equipo”. (p.92)

Para ellos, la creación de la visión amerita examinar la organización desde una perspectiva externa y decidir el aspecto que tendrá el equipo, cómo funcionará y qué estará haciendo en condiciones óptimas.

Al estudiar la orientación filosófica del Departamento de Alimentos y Bebidas L.T.I. Costa Caribe se pudo notar la falta de una visión que saque al equipo de la rutina y que los inspire a llevarla a cabo. De acuerdo con esto, los mencionados autores (ob.cit.) en su óptima de la visión proponen unas preguntas (Anexo 3) que ayudarán a cualquier empresa a crear su propia imagen; éste cuestionario fue aplicado al equipo de Alimentos y Bebidas (Gerentes, Supervisores y Empleados) y pudo observarse el resalte de palabras como servicio, calidad, innovación, preferencia de los clientes, aprendizaje y competencia, entre otras.

Al acoplar estas palabras se pudo obtener el siguiente resultado como un aporte del estudio realizado, basados en las “Preguntas Acerca de la Visión, contenidas en la obra de Hatzler y Henry (ob.cit.; p.93)

### **Visión del Departamento de Alimentos y Bebidas**

Ser especialista en la prestación de un servicio de calidad a través de la preparación del personal y del buen uso de los equipos, que nos permitan innovar y agregarle valor al producto / servicio que ofrecemos, logrando la preferencia de los clientes y un buen punto de comparación con los hoteles de la competencia.

Con esta visión se pretende comprometer al equipo y estimularlo aún más con la idea de lograr un fin común.

## **Misión**

De acuerdo con lo señalado por Hartzler y Henry (ob. cit.) la Misión se define como “Una descripción breve y concisa que define el negocio en el que estamos para quién y por qué trabajamos. Es el propósito y la razón de ser de nuestro equipo y define su contribución única”. (p.102)

Según opinión de los autores la declaración de la Misión aclara a cada miembro el enfoque y la dirección del equipo, que posteriormente lo debería llevar a su Visión. Atendiendo a esto, recomiendan que la Misión

...sea estructurada por medio de una lluvia de ideas con palabras y frases claves, las cuales deberán ser recopiladas una por una de todos los miembros del equipo, para posteriormente analizarlas y redactar borradores hasta que todo el equipo esté de acuerdo con la declaración”.

Como puede observarse, la Misión y la Visión van de la mano y son el estandarte de la organización. De acuerdo con lo planteado, la Misión del equipo de Alimentos y Bebidas según entrevista realizada al Gerente señor Freddy Acosta (Julio, 2003), “...nuestra Misión concentra un conjunto de cualidades que nos definen como profesionales del servicio”. De acuerdo con sus declaraciones, la Misión de este equipo está contenida en los principios filosóficos de la Gerencia de Alimentos y Bebidas, en los siguientes términos:

Todos trabajamos en equipo con el mismo vigor y entusiasmo para ofrecer estándares de servicios en Restaurantes, Cocina y Bares con un alto nivel de calidad con el fin de tener clientes satisfechos y repetidores redundando en el beneficio de la empresa.

En ella pueden apreciarse palabras claves que promueven el compromiso y los deseos de superación del personal para con la empresa.

### **Metas y Objetivos**

Hartzler y Henry (ob. cit.) definen las metas y objetivos de la siguiente manera:

Las metas son amplias declaraciones estratégicas de lo que quieren llevar a cabo. De acuerdo con la misión y la visión de la organización, tenemos que definir cuales son las principales metas que nos llevarán hacia nuestra visión y ayudarán a lograr nuestra misión.

Los objetivos son tácticos. Establecen las actividades específicas y programan las tareas por emprender y culminar para lograr las metas (se refieren a qué, cuándo y quién). (p.112)

Los autores (ob.cit.) recomiendan que a la hora de fijar metas y objetivos en una organización sus miembros deben conocer con claridad el documento constitutivo, la Visión y la Misión para facilitar el proceso.

Al comparar lo establecido por los autores con la realidad de la Gerencia de Alimentos y Bebidas y su equipo, se pudo notar que existe un conocimiento acerca del documento constitutivo y su misión; sin embargo, carecen de una Visión a pesar de tener ideas sobre ella, que fueron obtenidas a través de encuesta (Anexo 3) y posteriormente recopiladas en la página anterior como un aporte a la Gerencia. Sin embargo, el planteamiento de las metas y objetivos pueden establecerse con la información obtenida durante la investigación y la teoría de los autores Hartzler y Henry (ob.cit.) quedando resumidas en el siguiente Cuadro 23.

**Cuadro 23**  
**Metas y Objetivos de la Gerencia de Alimentos y Bebidas**

<b>METAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el entrenamiento continuo del personal, con un incremento del 25%.</li> <li>• Dotar a los restaurantes y bares de nuevos equipos, según lo establecido en el presupuesto de la Gerencia de Alimentos y Bebidas.</li> <li>• Sostener un trato cortés y educado hacia los clientes, superando un 90% de satisfacción.</li> <li>• Elevar el nivel de motivación del equipo, con identificación plena con la empresa.</li> <li>• Mantener una clara y constante comunicación con el equipo, que impulse a todos hacia fines comunes, en beneficio de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser especialistas en la prestación de un servicio.</li> <li>• Agregarle valor al producto / servicio ofrecido.</li> <li>• Lograr la preferencia de los clientes hacia nuestro producto / servicio en relación con la competencia.</li> <li>• Mantener el respeto y el apoyo incondicional de los empleados a través del tiempo.</li> <li>• Conocer las ideas, necesidades y expectativas de nuestros integrantes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia, 2004.

A continuación, se presentan los análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los Supervisores, Gerentes y Personal de Alimentos y Bebidas, específicamente los que laboran en el Restaurante “Las Brisas” de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel, respecto al factor Dirección:

## La Opinión de los Trabajadores

La opinión de los trabajadores respecto a la Dirección comprende varios aspectos. El primero que se estudia es el conocimiento que éstos tienen acerca del alcance del trabajo que realizan y las limitaciones que se pueden presentar. A continuación se presenta la información obtenida:

**Cuadro 24**  
**Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión del Personal del restaurante**  
**“Las Brisas” Respecto al Conocimiento de los Alcances y Límites del Trabajo**  
**que Realizan**

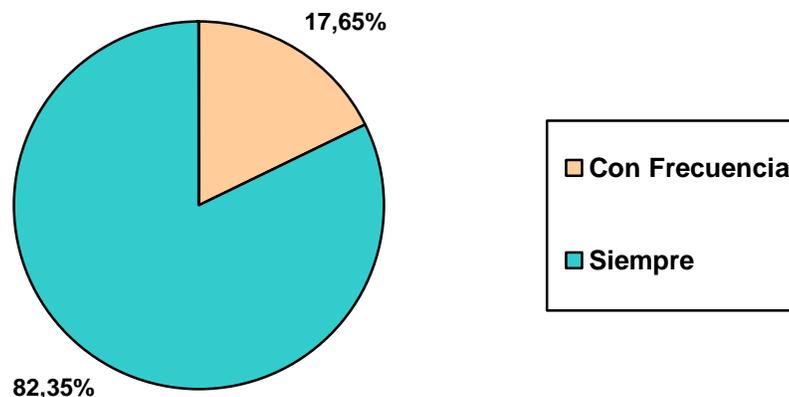
CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Con Frecuencia	3	17,65
Siempre	14	82,35
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

De acuerdo con los resultados del Cuadro 24, se tiene que la totalidad de los empleados conoce cuales son sus alcances y límites, esto quizá se deba a la experiencia que tienen dentro de la empresa. Sin embargo, la diferencia entre las cifras de “Con frecuencia” y “Siempre” puede ser a causa de la flexibilidad de las normas del departamento. Estos resultados están representados porcentualmente en el siguiente gráfico.

Gráfico 6

Representación Porcentual de los Alcances y límites en el Trabajo del Personal del Restaurante “Las Brisas”.



Fuente: Elaboración Propia, 2004.

Cuadro 25

**Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión del Personal del Restaurante “Las Brisas” Sobre el Acatamiento de la Visión del Departamento de Alimentos y Bebidas**

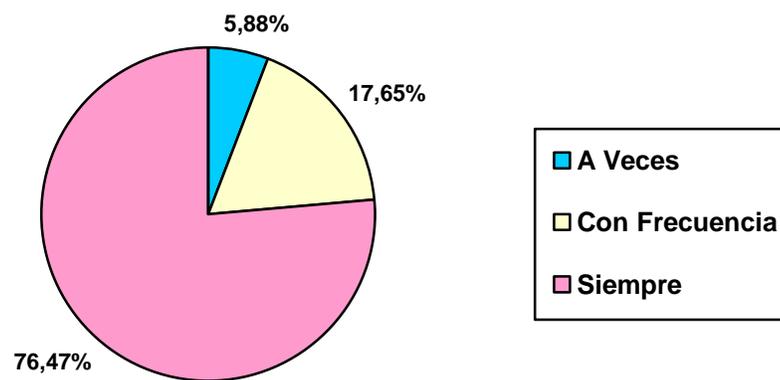
CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
A Veces	1	5,88
Con Frecuencia	3	17,65
Siempre	13	76,47
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

Al observar el cuadro, se tiene que un 5,88% del personal la Visión y esto puede ser una causa de la rotación del personal tal y como se ha señalado en anteriores oportunidades, porque el trabajador no llega a identificarse con la empresa.

Esta cifra es mínima al compararla con un 94,12% comprueba que el equipo de Alimentos y Bebidas se concentra en los planes a futuro y hace lo posible por llevarlos a cabo. Estos resultados están representados porcentualmente en el siguiente gráfico.

Gráfico 7  
Representación Porcentual de la Obediencia de la Visión del Departamento de Alimentos y Bebidas.



Fuente: Elaboración Propia, 2004.

Finalmente, los trabajadores del Restaurante “Las Brisas” responden al apoyo que le dan a la Misión, cómo elemento de la Dirección, en los siguientes términos:

### Cuadro 26

#### Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión del personal del restaurante “Las Brisas” Sobre el Apoyo que le dan a la Misión

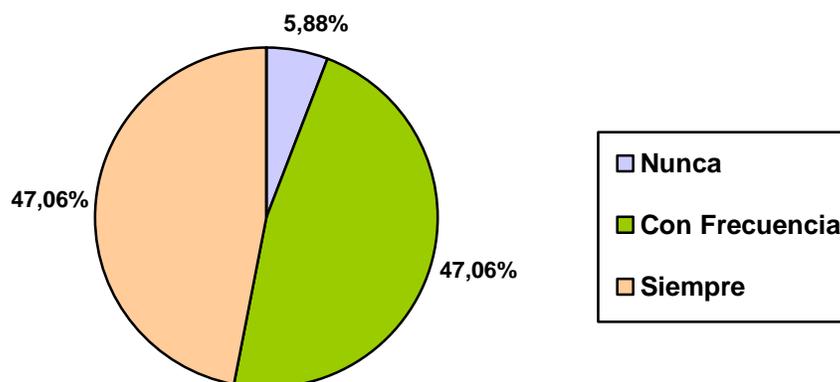
CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Nunca	1	5,88
Con Frecuencia	8	47,06
Siempre	8	47,06
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

Los resultados indican que un 94,12% del personal apoya la misión del Departamento de Alimentos y Bebidas, lo cual demuestra el compromiso del equipo con la empresa. Sin embargo, existe un 5,88% del personal que no necesariamente tiene que estar en contra de ella, la fusión quizá es motivado al desconocimiento de la misma. Estos resultados están representados porcentualmente en el siguiente gráfico.

#### Gráfico 8

Representación Porcentual del Apoyo de la Misión por Parte del Equipo de Alimentos y Bebidas.



Fuente: Elaboración Propia, 2004.

## La Opinión de los Supervisores y Gerentes

Los juicios que los Supervisores y Gerentes emiten respecto al Área de Preparación Dirección del Modelo de Hartzler y Henry (op.cit.), comienza con el estudio de la forma como la Visión estimula al equipo de trabajo.

### Cuadro 27

#### Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión de Supervisores y Gerentes Sobre el Estímulo que Ejerce la Visión sobre el Equipo de Trabajo

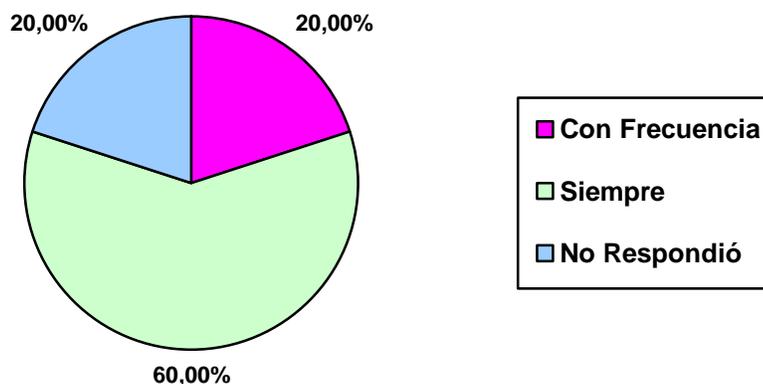
CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Con Frecuencia	1	20,00
Siempre	3	60,00
No Respondió	1	20,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

De acuerdo con estos resultados, se puede notar que la Visión del hotel ejerce un aliciente para el trabajo para la mayoría del personal (80%) que Administra el Departamento de Alimentos y Bebidas, cosa que concuerda con el alto porcentaje manifestado en la encuesta anterior por los empleados, lo cual es evidencia del estímulo de superación. Estos resultados están representados porcentualmente en el siguiente gráfico.

Gráfico 9

Representación Porcentual del Estímulo de la Visión en el Equipo de la Gerencia de Alimentos y Bebidas.



Fuente: Elaboración Propia, 2004.

En cuanto a la influencia que las metas y objetivos reciben de la Visión y Misión corporativa y departamental, se expresa el siguiente análisis:

Cuadro 28

**Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión de Supervisores y Gerentes Sobre el Apoyo que la Visión y Misión Tienen Sobre las Metas y Objetivos**

CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Con Frecuencia	3	60,00
Siempre	2	40,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>

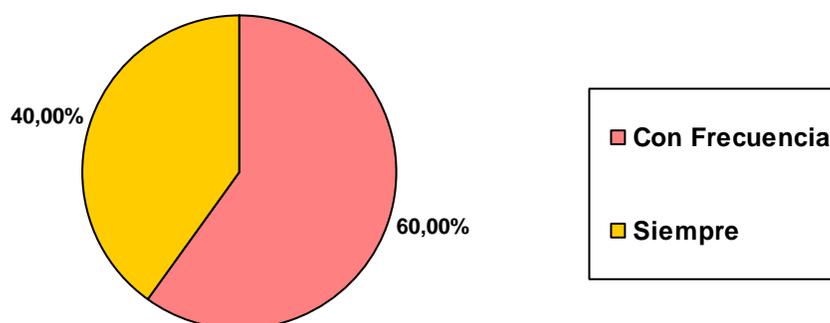
Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

Puede observarse que la totalidad de los integrantes del equipo individualmente respalda las Metas y Objetivos resultantes de la Misión y la Visión, probando una vez

más la coordinación y la orientación de todos hacia un propósito en común. Estos resultados están representados porcentualmente en el siguiente gráfico.

Gráfico 10

Representación Porcentual de la Influencia que las Metas y Objetivos Personales Reciben la Misión y la Visión.



Fuente: Elaboración Propia, 2004.

El grado de compromiso que los miembros del equipo directivo para la consecución de metas y objetivos, se presenta a continuación:

Cuadro 29

**Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión de Supervisores y Gerentes Sobre el Grado de Compromiso que el Equipo Directivo Ejerce para el Logro de Metas y Objetivos**

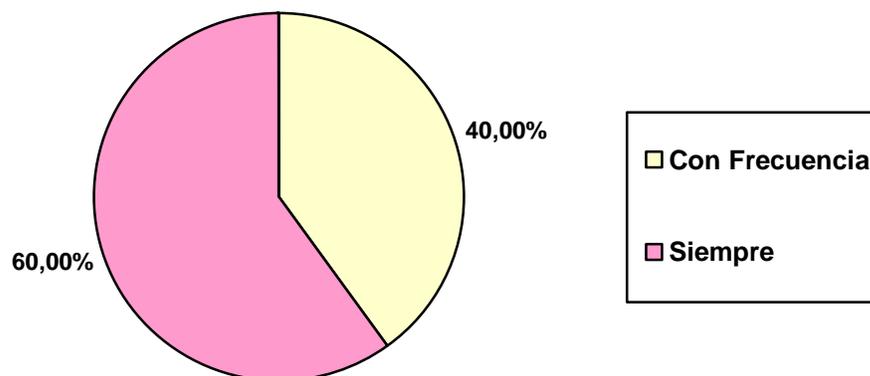
CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Con Frecuencia	2	40,00
Siempre	3	60,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

Una vez más se confirma el respaldo del equipo directivo de Alimentos y Bebidas ante el cumplimiento de Metas y Objetivos, logrando el consenso de sus integrantes con respecto a los planes de la organización. Estos resultados están representados porcentualmente en el siguiente gráfico.

Gráfico 11

Representación Porcentual del Grado de Compromiso de los Miembros del Equipo Directivo en el Logro de Metas y Objetivos.



Fuente: Elaboración Propia, 2004.

### **Comprensión**

Hartzler y Henry (ob. cit.), definen la Comprensión como parte integrante del Modelo de Preparación del Equipo de Trabajo Eficaz, en los siguientes términos: “La Comprensión se refiere a la capacidad de observar, entender e interpretar nuestra propia naturaleza, la de los miembros de nuestro equipo y la de nuestra organización”. (p.127)

Los autores (ob.cit.), opinan que “...si los miembros de un equipo saben con certeza hacia donde se dirigen, su productividad aumenta y se establece un compromiso de colaboración para conseguir una mayor comprensión”. (p; 127). Esto, puede entenderse, que para existir comprensión debe haber comunicación entre los miembros del equipo, de manera que puedan aclararse las dudas que surjan ideas y se establezcan objetivos. La comprensión también implica el apoyo de cada miembro para lograr el éxito y dejar a un lado la actitud individualista.

### **Uno Mismo y Otras Personas**

De acuerdo con Hartzler y Henry (ob.cit.), en la comprensión se analiza la forma “...cómo preferimos trabajar y cómo ciertos comportamientos ayudan a lograr la efectividad del equipo más allá de un comportamiento independiente”. (p; 129). Con esto se puede decir, que el equipo trabajará de forma coordinada si cada integrante expresa sus experiencias, talentos y opiniones, de manera que pueda hacerse una selección de cualidades y aptitudes para lograr una fuerza de trabajo compatible y donde los méritos sean de todos y no de una sola persona, lo cual implica un desequilibrio en la armonía del equipo.

### **El Equipo**

Séller en la obra “Dirigir Equipos”, (1998), cataloga el equipo como: “...una fuerza dinámica compuesta por una serie de personas para trabajar. Los miembros del equipo comentan sus objetivos, evalúan ideas, toman decisiones e intentan alcanzar sus metas conjuntamente”. (p.6)

Al equipo trabajar conjuntamente entran en juego algunos rasgos de comprensión entre los cuales se encuentran: “...un liderazgo fuerte y eficaz (...) una comunicación fluida (...) un dominio de las aptitudes y técnicas necesarias para llevar

a cabo el proyecto” (Ibidem). Esto significa que para la formación de equipos debe existir una armonía de los rasgos antes mencionados, puesto que ellos influyen considerablemente en los resultados del trabajo.

Por su parte, Hartzler y Henry (ob. cit.) afirman que el equipo va más allá de las personas, será necesario considerar la actitud y “...los roles que cada miembro desempeña en grupo pueden influir positiva o negativamente en el trabajo de equipo” (p.142). Reforzando la teoría que a la hora de formar equipos de trabajo con un nivel de éxito no es suficiente establecer metas y objetivos claros; deben complementarse con la interrelación y la comprensión del factor humano. Al entender y poner en práctica esta dinámica, se resuelven problemas y se agiliza la toma de decisiones.

### **La Organización**

La Organización, tanto a nivel de Gerencia como de Personal, ha sido un área constantemente mencionada durante la investigación en aspectos como su Constitución, Misión, Visión, Metas y Objetivos, entre otros, en donde la comprensión e interrelación de sus miembros ha estado presente para llevar a cabo sus acciones. Al respecto, Hartzler y Henry (ob.cit.) al hablar sobre la comprensión de la organización expresan que “La cultura de la organización desempeña un rol al permitir que el equipo logre su misión”. (p, 176). Al consentir esta acción, todo el equipo (incluyendo la Gerencia) se coloca en una posición de privilegio y puede hacer un pronóstico de los movimientos a ejecutar.

Seguidamente, se muestran los resultados y análisis de las encuestas aplicadas a la Gerencia de Alimentos y Bebidas, así como su personal, específicamente en el Restaurante “Las Brisas” de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel, respecto a la fase de “Comprensión” según el modelo de Hartzler y Henry, (ob.cit.).

## La Opinión de los Trabajadores

El parecer de los trabajadores sobre la preparación para la Comprensión queda reflejado en los siguientes cuadros y gráficos. A continuación, se presenta la opinión de los trabajadores en cuanto a los puntos fuertes y débiles que prevalecen en el restaurante.

### Cuadro 30

#### Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión del Personal Respecto al Conocimiento de las Fortalezas y Debilidades del Personal del Restaurante “Las Brisas”.

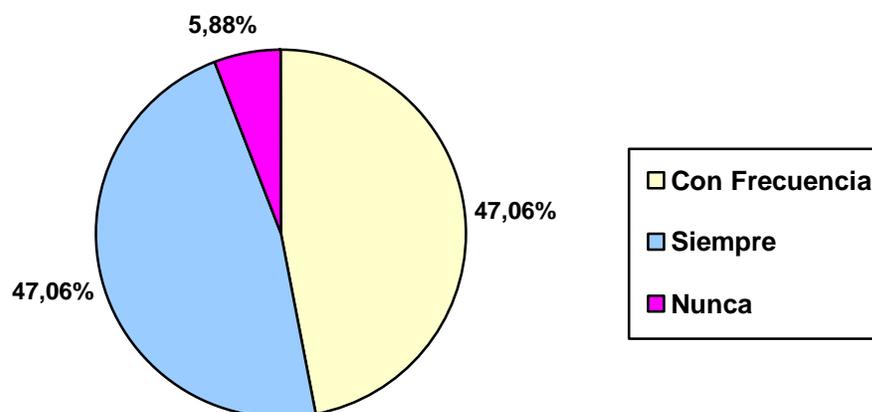
CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Nunca	1	5,88
Con Frecuencia	8	47,06
Siempre	8	47,06
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

Al analizar los resultados, se indica que un 5,88% de los empleados que desconoce las Fortalezas y Debilidades que distinguen al Restaurante “Las Brisas”, lo cual puede ser motivado por el continuo cambio de personal. Sin embargo un 94,12% de los encuestados afirman conocerlas, lo cual demuestra que es un equipo consciente de las acciones que ejecuta y de la realidad de la empresa. Estos datos están representados en forma porcentual en el siguiente gráfico.

Gráfico 12

Representación Porcentual del Conocimiento de las Fortalezas y Debilidades por Parte del Personal del Restaurante “Las Brisas”



Fuente: Elaboración Propia, 2004.

En lo que respecta al respaldo que el personal del Restaurante “Las Brisas” brinda a las decisiones que se toman en el área, se presentan los siguientes resultados y análisis:

Cuadro 31

Distribución Absoluta y Porcentual Respecto al Apoyo a las Decisiones por Parte del Personal

CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
A Veces	3	17,65
Con Frecuencia	8	47,06
Siempre	6	35,29
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

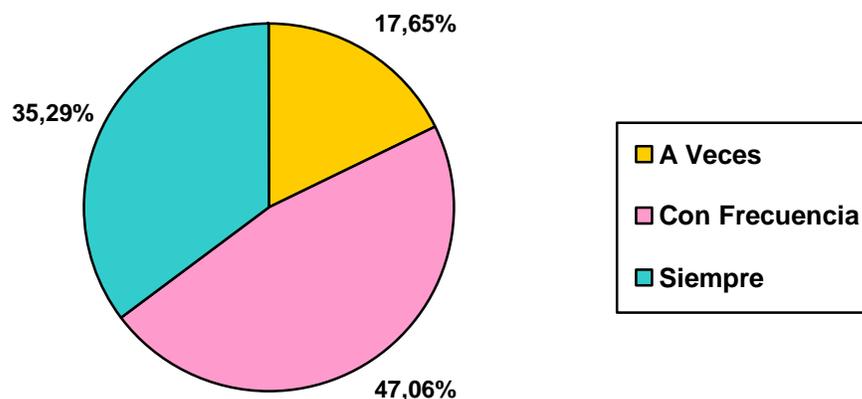
Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

Cuando se analizan los resultados obtenidos en el cuadro, se puede notar cierto margen de diferencia entre las opciones “Con Frecuencia” y “Siempre” lo cual da a entender que no todo el tiempo son apoyadas las decisiones. Pese a esto, el personal respalda el juicio de quienes toman las decisiones, puesto que al unir las dos opciones, se tiene un 82,35%, que es altamente significativa.

Con respecto a la cifra de la opción “A Veces” quizá signifique que las decisiones son respaldadas pero con cierto aire de conformismo por parte de los empleados. Estos resultados están representados porcentualmente en el siguiente gráfico.

Gráfico 13

Representación Porcentual del Apoyo de las Decisiones por Parte del Personal



Fuente: Elaboración Propia, 2004.

La opinión de los trabajadores se completa con la frecuencia de la concentración en sus actividades y la coordinación en el trabajo diario.

**Cuadro 32**  
**Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión del Personal del Restaurante**  
**“Las Brisas” Respecto a la Concentración y Coordinación que Tienen en el**  
**Trabajo**

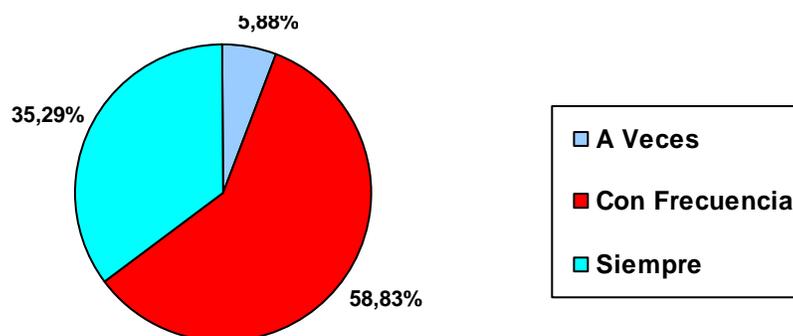
CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
A Veces	1	5,88
Con Frecuencia	10	58,83
Siempre	6	35,29
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

De la observación de los resultados del cuadro se deduce, de modo general, que la variación que presentan es a causa de la alta ocupación del hotel producida por la temporada de semana santa, lo cual altera los niveles de concentración y coordinación del personal. Sin embargo, normalmente cuentan con un 94,12% de efectividad en la aplicación de la concentración y la coordinación para el desarrollo y efectividad del trabajo. Estos datos están representados porcentualmente en el siguiente gráfico.

Gráfico 14

Representación Porcentual de la Concentración y Coordinación en el Trabajo por  
 Parte del Personal del Restaurante “Las Brisas”



Fuente: Elaboración Propia, 2004.

## La Opinión de los Supervisores y Gerentes

En este apartado, se analizarán las opiniones que tienen quienes supervisan y dirigen el trabajo del Restaurante “Las Brisas”, teniendo como punto de partida la libertad para exponer sus opiniones.

### Cuadro 33

#### Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión de los Directivos Sobre el Grado de Libertad que Tienen los Miembros del Equipo para Exponer los Problemas de Trabajo

CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Siempre	5	100,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

Como puede observarse en el cuadro, la totalidad de Supervisores y Gerentes cuentan con completa libertad para expresar los problemas de trabajo a su personal, lo cual demuestra que existe plena comunicación entre ellos y el equipo de trabajo.

La presentación y discusión de los asuntos de trabajo en las reuniones del equipo de Supervisión y Dirección, se analiza seguidamente:

### Cuadro 34

#### Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión de Supervisores y Gerentes Sobre Participación Plena de los Miembros del Equipo en las Juntas de Trabajo

CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Siempre	5	100,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

Nuevamente, según el cuadro los Supervisores y Gerentes consideran que se obtiene total participación del equipo en las juntas de trabajo, reiterando el soporte que tienen en los empleados.

### Cuadro 35

#### Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión de Supervisores y Gerentes Sobre el Grado de Comprensión que Tienen de la Organización y de la Posición que el Equipo de Trabajo Ocupa en la Estructura

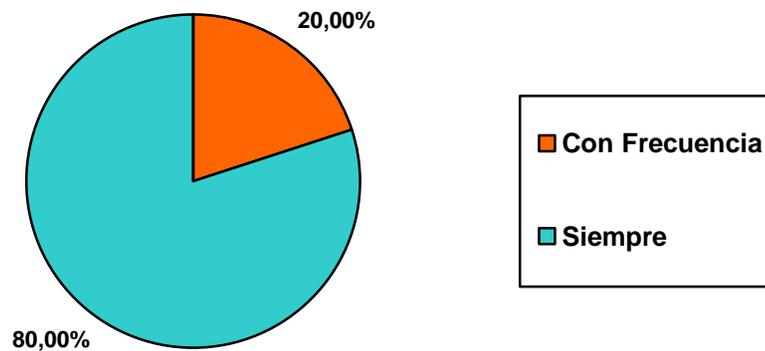
CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Con Frecuencia	1	20,00
Siempre	4	80,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

Con estos resultados, se percibe que el equipo de dirección conoce la posición que ocupa en la organización que es ser el motor principal de su accionar para el logro de objetivos y metas. Por otro lado, el equipo está consciente del trabajo que realiza la organización y los lazos de compromiso que tienen quienes la integran. Estos resultados están representados porcentualmente en el siguiente gráfico.

Gráfico 15

Representación Porcentual del Grado de Comprensión de la Organización y de la Posición que Ocupa el Equipo de Trabajo en la Estructura.



Fuente: Elaboración Propia, 2004.

### **Responsabilidad por Los Resultados**

Es la cuarta y última fase del Modelo de Preparación del equipo de Trabajo Eficaz, de Hartzler y Henry (ob.cit.), quienes la definen como “... el proceso de acuerdo mutuo sobre el efecto que el equipo espera alcanzar, proyectos y planes específicos y obligaciones de los miembros del equipo entre sí y ante la organización”. (p.185).

En este orden de ideas, los autores (ob.cit.) opinan que “El equipo tiene la responsabilidad de saber por qué fue constituido y qué representa la organización a la que pertenece, y después debe emprender acciones que apoyen y estén alineadas con esos valores”. (p, 188).

Tomando en cuenta los factores que intervienen en la responsabilidad por los resultados (valores y creencias, acuerdos sobre las operaciones, planeación del

proyecto, planeación de la implementación), expuestos en Cuadro 7 del Capítulo I y de acuerdo con su definición, puede decirse que ésta combina con la distribución del trabajo una óptima comunicación y la sensatez del personal para responder por sus alcances y consecuencias, además de estar atentos a los factores internos y externos de la organización que puedan alterar las acciones y los resultados.

La Responsabilidad por los Resultados en el Equipo de Alimentos y Bebidas de L.T.I. Costa Caribe Beach Hotel no se aleja de la teoría y mantiene en el equipo la comunicación, participación en reuniones, distribución de funciones, libertad de ordenar las prioridades en el trabajo, planear y tomar decisiones, etc., aspectos que se han explicado a lo largo de la investigación y que se comprobaron por medio de las encuestas en cada una de las fases anteriores.

Con respecto a la Responsabilidad por los Resultados, fue aplicada una encuesta al equipo de Alimentos y Bebidas (Gerentes, Supervisores y Personal del Restaurante “Las Brisas”), cuyos resultados y análisis se presentan a continuación.

### **La Opinión de los Trabajadores**

El estudio de la Responsabilidad por los Resultados de acuerdo a la óptica del personal del Restaurante “Las Brisas”, se inicia con el alcance operativo para llevar a cabo el trabajo.

**Cuadro 36**  
**Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión del Personal Sobre el Logro de**  
**Acuerdos Operativos por Parte del Equipote Trabajo**

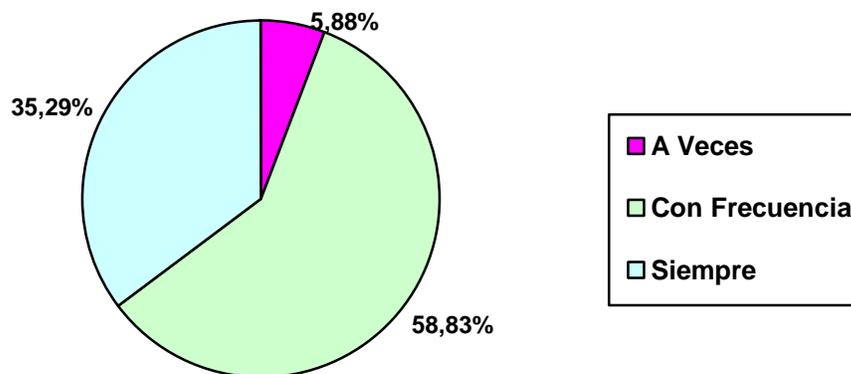
CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
A Veces	1	5,88
Con Frecuencia	10	58,83
Siempre	6	35,29
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

En el Restaurante “Las Brisas” existe un 5,88% de empleados que consideran que no siempre el equipo de trabajo está en conformidad con las acciones de la organización, lo cual muestra la diferencia de opiniones con respecto al resto del equipo. A pesar de haber una diferencia entre los valores “Con Frecuencia” y “Siempre”, ambos son más constantes en la aceptación de los acuerdos, con un 94,12%.

Estos datos están representados porcentualmente en el siguiente gráfico.

Gráfico 16  
Representación Porcentual del Logro de Acuerdos y su Cumplimiento por Parte del Personal.



Fuente: Elaboración Propia, 2004.

Para conocer la franqueza que existe en la plantilla del Restaurante “Las Brisas” respecto a las funciones que debe cumplir cada trabajador, se presenta el siguiente análisis:

**Cuadro 37**  
**Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión del Personal del Restaurante “Las Brisas” Acerca de la Claridad en las Funciones de los Miembros del Equipo de Trabajo**

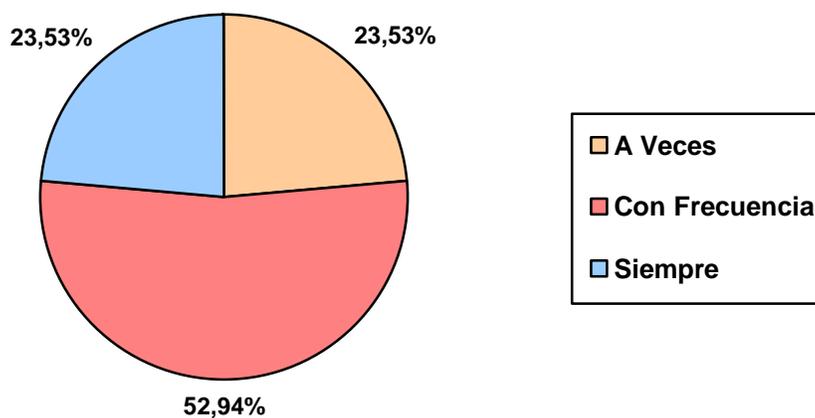
CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
A Veces	4	23,53
Con Frecuencia	9	52,94
Siempre	4	23,53
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

En estas respuestas se presenta la diferencia de opinión (23,53%) entre los miembros del equipo, al cuestionar libremente la claridad de las funciones que deben realizar; esto puede ser consecuencia de un problema de comunicación o la inasistencia a las reuniones de trabajo. Sin embargo, un 76,47% manifiesta que está conforme con lo explícito de las funciones y que gracias a eso, ahorran tiempo y esfuerzos. Estos datos están representados porcentualmente en el siguiente gráfico.

Gráfico 17

Representación Porcentual de la Claridad en las Funciones que Cumplen los Miembros del Equipo de Alimentos y Bebidas.



Fuente: Elaboración Propia, 2004.

Finalmente, en la fase de Responsabilidad en los Resultados los trabajadores del Restaurante “Las Brisas”, consideran que las metas del equipo, responden a determinado orden de prioridades:

**Cuadro 38**  
**Representación Absoluta y Porcentual de la Opinión del Personal del**  
**Restaurante “Las Brisas” Respecto al Orden de Prioridades en las Metas del**  
**Equipo de Trabajo**

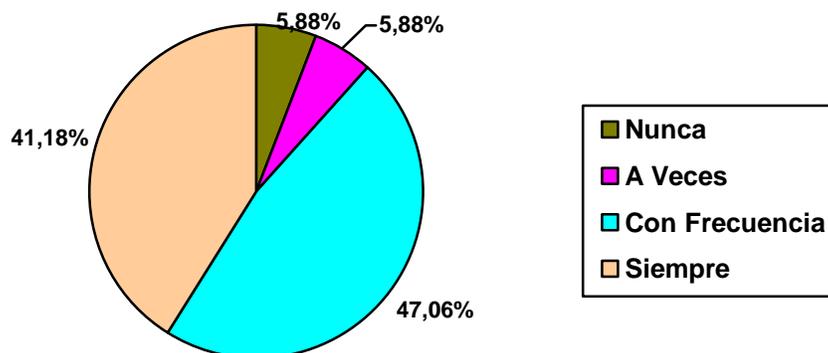
CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Nunca	1	5,88
A Veces	1	5,88
Con Frecuencia	8	47,06
Siempre	7	41,18
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

Según los resultados puede verse entre las opciones “Nunca” y “A Veces” un aproximado del 11,76% de los empleados que considera que no se pone en práctica un orden de prioridades en las metas del equipo, sencillamente porque para ellos lo importante es cumplir con el objetivo sin importar la secuencia a seguir para alcanzarlo. Sin embargo, las opciones “Con Frecuencia” y “Siempre” reflejan un 88,24% de empleados que normalmente si establece un orden de prioridades como forma de organizarse y no dejar pasar detalles. Estos datos están representados porcentualmente en el siguiente gráfico.

Gráfico 18

Representación Porcentual del Orden de Prioridades en las Metas del Equipo



Fuente: Elaboración Propia, 2004.

### Supervisores y Gerentes

Los criterios que poseen los Supervisores y Gerentes en esta última fase del Modelo de Preparación del Equipo de Trabajo Eficaz, se ponen de manifiesto en el que trata sobre la importancia de los valores y creencias en las decisiones del equipo.

Cuadro 39

**Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión del Personal del Restaurante “Las Brisas” Sobre el Grado de Importancia que Tienen los Valores y Creencias en la Toma de Decisiones del Equipo de Trabajo**

CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Siempre	5	100,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

Con este resultado se muestra como la totalidad de los directivos expresan la trascendencia que tienen los Valores y Creencias en las decisiones para el Equipo de Trabajo motivado por el profesionalismo y el compromiso de cada miembro del equipo con la organización.

Respecto a la efectividad del equipo de Supervisión y Dirección para tomar las decisiones que convienen en esta área, seguidamente representan los resultados:

**Cuadro 40**  
**Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión de Supervisores y Gerentes**  
**Sobre el Grado de Precisión que tiene el Equipo de Trabajo en la Toma de**  
**Decisiones**

CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Con Frecuencia	5	100,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

La opción “Con Frecuencia”, fue la elegida por todo el equipo para responder a la precisión en la toma de decisiones, lo cual demuestra que frecuentemente son acatadas las determinaciones tomadas, lo cual se debe a las experiencias de acciones anteriores que han ido mejorando con el tiempo y la práctica y con la experiencia del personal en el campo de la hotelería y la restauración.

Finalmente se hace referencia a la labor de los Directivos en cuanto a la planificación del trabajo en equipo.

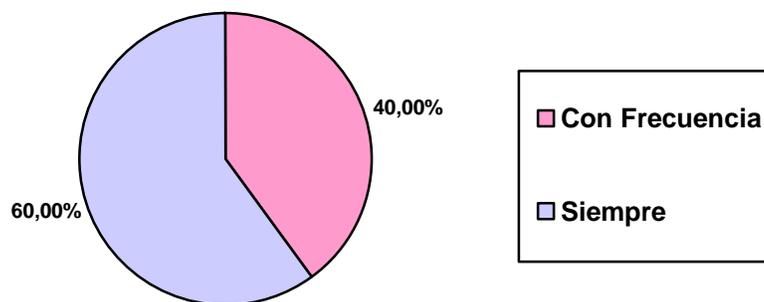
**Cuadro 41**  
**Distribución Absoluta y Porcentual de la Opinión de Supervisores y Gerentes**  
**Sobre el Grado de Planificación del Trabajo en Equipo**

CONCEPTO	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Con Frecuencia	2	40,00
Siempre	3	60,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia con Datos de la Encuesta a los Trabajadores, 2004

Según los datos que muestra el cuadro puede decirse que el equipo planifica el trabajo en el área. La diferencia entre las opciones “Con Frecuencia” y “Siempre” quizá se deba a cambios de última hora por variantes como baja temporada, problemas con el presupuesto o reducción de personal. Estos datos están representados porcentualmente en el siguiente gráfico.

Gráfico 19  
Representación Porcentual del Grado de Planificación del Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración Propia, 2004.



**CAPÍTULO IV**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## Conclusiones

- La Gerencia de Alimentos y Bebidas anima a su equipo para que actúen con iniciativa, de manera que se sientan importantes para la empresa y desarrollen sus cualidades profesionales.
- La delegación de autoridad representada por tres (3) voces de mando en el departamento tienden a causar confusión y discordancia entre los miembros del equipo, trayendo como consecuencia un problema que se verá reflejado en la calidad del servicio.
- El interés económico por parte de algunos integrantes del equipo (Mesoneros / Azafatas) hacia el cliente, abarca un despliegue de atenciones que provocan el descontento de los demás huéspedes. Esta actitud si bien causa un beneficio personal y la satisfacción de un limitado grupo de clientes, desmejoran considerablemente la prestación del servicio y la imagen del hotel.
- El objetivo del equipo es trabajar conjuntamente para lograr el éxito; en base a esto, la organización les da estímulo a sus carreras por medio de cursos que aumentan su capacidad personal, el rendimiento y escalar posiciones.
- Es necesario el reemplazo y dotación de equipos, materiales y utensilios para la comodidad de los empleados (Mesoneros / Azafatas) y agregarle valor al producto servicio que se ofrece.
- En lo referente a los Procesos de Planeación y Organización del Departamento de Alimentos y Bebidas y del Restaurante “Las Brisas” son

llevados a cabo satisfactoriamente por el equipo (según los datos arrojados por las encuestas); dirigiendo sus esfuerzos hacia el cumplimiento de la Misión y la Visión.

- El Modelo de preparación de Equipos Eficaces de Meg Hartzler y Jane Henry (1999) utilizado para la investigación le facilitará al Departamento de Alimentos y Bebidas la formación de nuevos equipos de trabajo, le permitirá conocer sus puntos fuertes y débiles tanto del personal como del producto / servicio, disminuyendo así los márgenes de error.

## Recomendaciones

- Establecer un equilibrio entre un control firme y la libertad de las personas en la toma de decisiones y la ejecución del trabajo.
- Al presentarse un problema lo ideal es reaccionar analizando y corrigiendo el mismo y no buscando culpables.
- Mantener un constante proceso de aprendizaje y retroalimentación como método para eliminar del camino lo que obstaculiza un buen rendimiento.
- Si bien prohibirle al personal que prefieran a ciertos clientes por un interés económico ha sido una exhaustiva tarea para el Gerente de Alimentos y Bebidas y que no ha dado resultado, sería conveniente hacerle entender al personal a través de un Código de Servicio al Cliente que él es la vida del negocio y es quién paga sus sueldos; por lo tanto debe ser tratado por igual con la mayor cortesía y respeto para garantizar su conformidad y un posible regreso.
- Mantener un nivel de mínimo y máximo de materiales y utensilios, hacer un constante mantenimiento de los equipos del Restaurante “Las Brisas” y mantener una plantilla fija de empleados para evitar que baje la calidad del servicio.
- Colocar en el Restaurante “Las Brisas” a la vista de todos (empleados y clientes) la Orientación Filosófica del Departamento como una forma de enaltecerlo y recordarle al personal hacia donde se dirigen.

- Aplicar regularmente las encuestas establecidas en el Modelo al Personal del Departamento de Alimentos y Bebidas como mecanismo para medir su satisfacción, ya que es una buena opción para diagnosticar y evaluar la prestación del servicio.

## **GLOSARIO**

### **Aparador:**

Mobiliario propio del restaurante destinado para organizar el material de trabajo, por ejemplo: loza, cristalería, cubertería, lencería.

### **Áreas de Trabajo:**

Lugar específico dentro de un establecimiento de Alimentos y Bebidas destinado para las labores del mesonero o cocinero, las cuales no pueden ser confundidas.

### **Banquete:**

Comida formal para un gran número de personas, generalmente con motivo de una ocasión especial.

### **Bar-Stock:**

Niveles en inventario de mínimo y máximo en los materiales y utensilios a ser consumidos y usados para el servicio del bar.

### **Bartender:**

Cantinero. (Báez, Sixto; 1985, p.15)

**Briefing Tour:**

Promoción de un hotel, asociación de hoteles y oficina de comunicaciones que venden un destino. (Báez, Sixto; 1985, p.17)

**Buffet:**

Exposición de alimentos, listos para ser consumidos y donde los clientes hacen su propia selección para luego llevarla a la mesa. (Báez, Sixto; 1985, p.76)

**Chaffing – Dish:**

Material de trabajo utilizado para presentar los alimentos preparados y mantenerlos calientes durante el servicio de alimentos.

**Cocktail:**

Bebida que se compone de 2 o más ingredientes (licores, jugos, etc.) (Báez, Sixto; 1985, p.21)

**Comensales:**

Personas que recibirán un servicio de alimentos.

**Cristalería:**

Diferentes tipos de vasos y copas destinados al servicio de bebidas.

**Cubertería:**

Conjunto de materiales tales como: cuchillos, tenedores, cucharas para sopa, cucharillas para postres y café; destinado para la manipulación de los diferentes tipos de alimentos.

**Desbarazar:**

Acción de retirar los platos sucios de las mesas y arrojar los desperdicios a la cesta de basura.

**Green Team:**

Equipo que se encarga de mantener limpias las áreas externas del hotel.

**Guarnición:**

Géneros diversos que acompañan las preparaciones culinarias formando parte de ellas o bien aparte, y que sirven de complemento y estético del alimento principal. (Gallego, Jesús; 1997, p.224)

**Gueridón:**

Mesa auxiliar utilizada por el mesonero para prestar el servicio delante del comensal.

**Guest-Service:**

Término utilizado en la hotelería que significa atención al cliente, y es utilizado para identificar el área encargada de realizar dichas atenciones.

**Jets Play:**

Recipiente plástico transparente utilizado para la presentación y traslado de alimentos fríos o a temperatura ambiente.

**Loza:**

Conjunto de platos (para postres, ensalada, frutas y comida caliente), tazas (sopa y café); destinados al servicio de diferentes tipos de montaje.

**Material de Trabajo:**

Lo conforman todos los accesorios y herramientas que utilizan cocineros y mesoneros para llevar a cabo una operación de alimentos y bebidas. Estos son: cubertería, loza, cristalería, lencería, utensilios de cocina, etc.

**Menú:**

Lista de platillos (Báez, Sixto; 1985, p.45)

**Mise en Place:**

Preparación previa o de antemano (Báez, Sixto; 1985, p. 80)

**Montaje:**

Es la preparación total de algún punto del salón para su posterior uso dentro del servicio; por ejemplo: montaje de mesas, montaje de buffet, montaje de mesa del café.

**Pantry:**

Área de la cocina donde se elaboran los platos fríos (ensaladas, decoraciones, etc.).

**Plays-Man:**

Manteles individuales utilizados para cubrir la superficie de las mesas del restaurante.

**Programa Cristal:**

Programa de limpieza y mantenimiento de la estructura física, equipos e instrumentos en empresas involucradas con la manipulación de alimentos. Lo constituyen un conjunto de normas de higiene.

**Rack's:**

Cesta con compartimientos donde se colocan la loza, cubiertería y cristalería para facilitar su lavado y posterior traslado a las áreas de uso.

**Receta Estándar:**

Guía de trabajo utilizada en la preparación de alimentos.

**Requisición:**

Formato que se utiliza para realizar pedidos de insumos, materiales o suministros necesarios para prestar el servicio.

**Secar y Pulir:**

Acción de secar y dar brillo al material de trabajo para evitar la presencia de marcas o manchas en ellos que puedan ser detectadas por el comensal.

**Snack:**

Comida ligera (Báez, Sixto; 1985, p.60)

**Sous - Chef :**

Asistente del jefe de cocina. (Báez, Sixto; 1985, p. 83)

**Steward:**

En aviación significa auxiliar de vuelo. En restaurantes es un empleado que se responsabiliza del aseo de la cocina, materiales y suministros de ésta. (Báez, Sixto; 1985, p.62)

**Trinchar:**

Cortar aves, pescados, carnes cocinadas. (Gallego, Jesús; 1997, p.444)

**Trinches de Servicio:**

Instrumento de trabajo para manipular alimentos en un servicio de buffet.

**Welcome Drinks:**

Bebidas a base de jugos que se le da al huésped a su llegada al hotel.

## BIBLIOGRAFÍA

- BAEZ CASILLAS, Sixto (1985). Diccionario General de Hotelería y Turismo. Editorial CECSA. México.
- BIOSCA, Domenec (1997). Cómo Dirigir con Éxito un Restaurante en los 90'S. México: Editorial Limusa.
- BRUCE, Anne y James Pepitone (2002). Tenga a su Equipo Motivado. Madrid: McGraw – Hill Interamericana.
- CHIAVENATO, Idalberto (2001). Administración. Proceso Administrativo. Colombia: McGraw Hill.
- EVANS, James R. y William Lindsay (2000). Administración y Control de la Calidad. Cuarta edición. México: Thompson Editores.
- GALLEGO, Jesús Felipe (1997). Diccionario de Hotelería. Editorial Paraninfo S.A. Madrid.
- GÓMEZ MEJÍA, Luis / David Balkin y Robert Cardy (1999) Gestión de Recursos Humanos. Esparta: Pentice Hall.
- HARTZLER, Meg y Jane E. Henry (1999). Teoría y Aplicaciones del Trabajo en Equipo. *Cómo preparar equipos de trabajo eficaz*. México: Oxford.
- HELLER, Robert (1998). Dirigir Equipos. Barcelona (España): Grijalbo.
- MÉNDEZ, Carlos (2001). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Bogotá: McGraw Hill. Interamericana
- TAMAYO y TAMAYO, Mario (1983). El Proceso de la Investigación. Editorial Limusa.

TERRY y FRANKLIN (1986). Principios de Administración. Nueva Edición. Editorial CECSA.

VELÁSQUEZ M., José M. (2001). Estructura y Estrategia. *Un enfoque de dirección estratégica*. Trabajo de Ascenso para optar a la Categoría de Profesor Titular. Universidad de Oriente.

## ANEXOS

### ANEXO 1

### MENÚS CÍCLICOS

#### Menú Cena Semana Nro. "1"

	Noche Margariteña		Noche Internacional		Noche Francesa		
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
<b>Sopa</b>	Fosforera	Consomé de Tomate	Sopa Borsh	Crema de Ajo	Bisque de Langostinos	Sopa de Mariscos	Consomé Risi Bisi
<b>Carne</b>	Cordero al coco	Asado de Res	Lomo de Cerdo	Envoltini de Res a la Italiana	Cordero en Salsa de Tomillo		Ragou de Res vino Tinto
<b>Pollo</b>	Pollo Asado	Muslo Relleno	Suprema	Emince de pollo con curry	Cerdo Provenzal		Paella de Pollo
<b>Pescado</b>	Pastel de Chucho	Brandy	Sandeman	Dorado Poché	Rueda de Pescado		
<b>Verdura</b>	Tajadas	Chayotas con Cebollas y Tomate	Chayotas	salsa Cardinal	2 tipos de verdura		Zanahorias con Cebollas
	Carraotas Negras		Ajo Porro	Tomate y Cebolla	Tomate Grillet		
	Jocto		Swer Craw				
<b>Arroz</b>	Arroz Marinera	Arroz c/ Verduras	Arroz Mexicana	Arroz con curcuma	Arroz con Perejil	Arroz c/ Pimentón	Arroz con Tomate
<b>Papas</b>	Yuca con Mojo	Papas Liones	Tortellini crema	Papas Fondante	Papas al Graten	Papas Bolangere	Papas al Vapor
<b>Pastas</b>		Larga y Corta	Larga y Corta	Corta y Larga		Corta y Larga	Larga y Corta
<b>Salsas</b>		Nápoli	Bolognaise	Provenzal		Bolognaise	Nápoli
		Alfredo	Queso	Carbonara		Pesto	Verduras
<b>Trinche</b>	Pernil de Cerdo	Pasta	Coulibac	Pasta	Pato saisa Naranja	B.B.Q.	
<b>Plancha</b>	Rueda de Pescado	Filet de Atún	Brochetas Mixtas	Medallones de Pavo	Crepes Suzete		Filet de pescado
<b>Esquina Tipica</b>	Empanadas			YoYo de platano			Pernil Tipo Navideño



## ANEXO 2

## GUÍA DE ENTREVISTA

**Guía de Entrevista**

1. Organización del Área de Restaurantes: Estructura, Funciones y Relaciones Internas.
2. Supervisión del Servicio de Restaurantes.
3. Ambientes y Equipamiento del Restaurante “Las Brisas”.
4. El Cliente y sus Expectativas.
5. Evaluación del Trabajo en Equipo en el Restaurante “Las Brisas” de Acuerdo con las Fases del Modelo de Hartzler y Henry.

ANEXO 3  
ENCUESTAS



Señores trabajadores, el presente Cuestionario se aplica con el objeto de cumplir con la elaboración del Trabajo de Grado, requisito establecido por la Universidad de Oriente para optar al Título de Licenciado en Hotelería. Le agradezco la atención que dispense al responder cada una de las siguientes preguntas.

Marque con una “X” el significado de las respuestas.

1 = Nunca; 2 = A Veces; 3 = Con Frecuencia; 4 = Siempre.

Gracias.

Br. Rosalba Gil Dellán

	1	2	3	4
<b>ENFOQUE EN EL CLIENTE</b>				
1) Nuestro equipo ha identificado con claridad a los clientes que reciben nuestro trabajo.				
2) Nuestro equipo ha clasificado a nuestros clientes por prioridades.				
3) Trabajamos en colaboración con nuestros clientes.				
<b>DIRECCIÓN</b>				
4) Conocemos perfectamente los alcances y los límites de nuestro trabajo.				

5) Nuestro equipo tiene una visión de lo que nos gustaría lograr en el futuro.				
6) Nuestro equipo tiene una misión común y todos estamos de acuerdo con ella.				
<b>COMPRENSIÓN</b>				
7) Conozco mis fuerzas y mis debilidades; es decir, sé en qué puedo contribuir en forma valiosa al equipo y cuándo necesito ayuda.				
8) Cuando se han tomado las decisiones, todos los integrantes del equipo las apoyan.				
9) Nos concentramos no sólo en hacer el trabajo, sino también en coordinar nuestras actividades.				
<b>RESPONSABILIDAD EN LOS RESULTADOS</b>				
10) Tenemos acuerdos operativos sobre la forma de trabajar en conjunto y el equipo se esfuerza por cumplirlos.				
11) La función de cada miembro del equipo es explícita, de modo que no hay duplicación de esfuerzos ni funciones pendientes de asignación.				
12) Hemos ordenado nuestras principales metas por prioridades.				



Señores Supervisores y Gerentes, el presente Cuestionario se aplica con el objeto de cumplir con la elaboración del Trabajo de Grado, requisito establecido por la Universidad de Oriente para optar al Título de Licenciado en Hotelería. Le agradezco la atención que dispense al responder cada una de las siguientes preguntas.

Marque con una “X” el significado de las respuestas.

1 = Nunca; 2 = A Veces; 3 = Con Frecuencia; 4 = Siempre.

Gracias.

Br. Rosalba Gil Dellán

	1	2	3	4
<b>ENFOQUE EN EL CLIENTE</b>				
1) Hemos analizado las expectativas de los clientes respecto de nuestro trabajo.				
2) Hemos tenido una junta con nuestros clientes internos, externos o de ambos tipos para aclarar sus expectativas respecto de nuestro trabajo.				
3) Sabemos cómo medimos las expectativas de nuestros clientes.				
<b>DIRECCIÓN</b>				
4) La visión de nuestro equipo nos inspira.				
5) Las metas y los objetivos personales apoyan la misión y la visión de nuestro equipo.				

6) Nuestro equipo tiene metas y objetivos específicos, con los cuales todos los miembros estamos comprometidos.				
<b>COMPRENSIÓN</b>				
7) Los miembros del equipo se sienten con libertad de plantear los problemas que pueden repercutir en el desempeño del equipo.				
8) Nuestras discusiones en las juntas de equipo se caracterizan por la participación abierta de los miembros.				
9) Entendemos nuestra organización y sabemos el lugar que ocupa nuestro equipo en la estructura de organización.				
<b>RESPONSABILIDAD EN LOS RESULTADOS</b>				
10) Tenemos un conjunto de valores y creencias que nos sirven de guía al tomar decisiones en el trabajo.				
11) Hemos decidido cómo se tomarán las decisiones que afecten a todo el equipo.				
12) Tenemos un plan de implementación del trabajo en equipo.				

## ANEXO 4

## INVENTARIO DE LENCERÍA, VAJILLA, CRISTALERÍA, CUBIERTERÍA Y UTENSILIOS

LTI-Cuenta Corriente		Artículos de 16201 LENCERIA AYB EN JEC		26.02.2004		
Correcciones		Listado del Inventario al 26.02.2004		Página 1		
Replica N°	Artículo	Nombre	Almacén	Existencia	Precio Costo	Valor del Invent.
1620	1620035	Faldones D Mts.	16201	0,00	0,00	0,00
1620	1620040	Manteles blancos 45 x 45	16201	0,00	0,00	0,00
1620	1620050	Manteles redondos 970	16201	0,00	6'589,00	0,00
1620	1620070	Servilletas de Tela	16201	420,00	522,96	395'020,50
1620	1620080	Servilletas Varios colores	16201	2000,00	300,00	600'000,00
1620	1620100	Doña Mantel Verde	16201	0,00	0,00	0,00
1620	1620110	Doña Mantel Blanco	16201	0,00	5'600,00	0,00
1620	1620112	Doña Mantel Azul Claro	16201	18,00	2'600,00	46'800,00
1620	1620120	Faldones Azules	16201	41,00	19'607,35	762'901,35
1620	1620130	Faldones Rojas	16201	62,00	14'021,71	865'346,02
1620	1620140	Faldones Verdes	16201	0,00	0,00	0,00
1620	1620145	Individuales Amarillo 30x47	16201	337,00	1'546,69	524'327,31
1620	1620150	Manteles Blancos Redondos	16201	0,00	0,00	0,00
1620	1620151	Manteles Azul Red 2x2	16201	60,00	6'708,33	522'499,80
1620	1620152	Manteles Amarillo 1.5x1.5	16201	30,00	6'145,45	184'362,50
1620	1620153	Manteles Blancos 1.5x1.5	16201	60,00	5'200,00	312'000,00
1620	1620154	Manteles Blancos 1x1	16201	30,00	5'200,00	156'000,00
1620	1620160	Manteles Azules Redondos	16201	40,00	6'989,00	279'560,00
1620	1620170	Servilletas Azules	16201	0,00	0,00	0,00
1620	1620175	Servilletas Amarillas	16201	0,00	0,00	0,00
1620	1620180	Servilletas Blancas	16201	260,00	752,61	195'678,60
1620	1620190	Servilletas Rojas	16201	0,00	0,00	0,00
Total: Replica 1					Total	4'848'497,95

TOTAL ALMACEN 16201

4'848'497,95

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

Uti-Costa Caribe  
Conceptuales

Articulos de 16301 VAJILLAS EN USO  
Listado del Inventario al 26.02.2004

26.02.2004  
Página 1

Familia	No.	Articulo	Nombre	Almacen	Existencia	Precio Costo	Valor del Invent.	
1630	1630010		Azucareras	16301	0,00	0,00	0,00	
1630	1630020		Bolw para soda	16301	0,00	19'105,20	0,00	
1630	1630025		Bolw P/Ensalada	16301	0,00	0,00	0,00	
1630	1630030		Bandeja Hexagonal Negra	16301	3,00	8'500,00	25'500,00	
1630	1630035		Escudilla de Barro	16301	36,00	1'400,00	50'400,00	
1630	1630040		Plato El cmo	16301	0,00	0,00	0,00	
1630	1630065		Plato para cafe pec.	16301	0,00	1'203,00	0,00	
1630	1630130		Plato o/taza Cafe Pec.	16301	125,00	1'203,00	150'375,00	
1630	1630140		Plato Taza Consome Pec.	16301	0,00	850,00	0,00	
1630	1630150		Taza cafe pequeno	16301	0,00	1'409,00	0,00	
1630	1630151		Plato Taza Grande Cafe	16301	671,00	510 1'150,00	771'450,00	
1630	1630170		Plato hexag.Neg.Mondo	16301	0,00	0,00	0,00	
1630	1630180		Plato hexag.Liano Negro	16301	0,00	0,00	0,00	
1630	1630190		Platos Lianos N°14	16301	639,00	474 8'083,49	5'248'350,00	
1630	1630200		Platos Lianos N°36	16301	102,00	3'150,00	321'300,00	
1630	1630210		Plato hondo	16301	0,00	16 1'900,00	0,00	
1630	1630220		Plato Pastre	16301	740,00	785 1'150,00	851'000,00	
1630	1630500		Taza Cafe Grande	16301	600,00	372 3'405,92	2'043'552,00	
1630	1630510		Taza Cafe Pec.	16301	0,00	1'409,00	0,00	
1630	1630520		Taza para Consome	16301	239,00	136 2'634,18	629'369,00	
Total Familia :							Total	8'491'660,00

TOTAL ALMACEN 16301

8'491'660,00

-----  
 171-Costa Caribe Artículos de 16401 CRISTALERIA EN US\$ 26.03.2004  
 Contabilidad Estado del Inventario al 26.03.2004 Página 1  
 -----

Familia No. Artículo Nombre Almacén Existencia Precio Costo Valor del Invent.

-----  
 1640 1640731 Vasos P. Peducle 16401 35.00 190.00 6'650.00  
 -----

Total Familia : Total 6'650.00  
 -----

1640	1640100	Devideros	16401	80.00	850.00	68'000.00
1640	1640110	Copa Ballon	16401	0.00	0.00	0.00
1640	1640120	Copa Chenny	16401	30.00	630.00	18'900.00
1640	1640130	Copa Flauta	16401	482.00	1'176.71	567'174.22
1640	1640140	Copa para Agua	16401	81.00	920.00	74'520.00
1640	1640150	Copa para Brandy	16401	25.00	530.00	13'250.00
1640	1640160	Copa para Champagne	16401	80.00	535.50	42'840.00
1640	1640170	Copa para helado 6 Onc	16401	0.00	0.00	0.00
1640	1640180	Copa para helado 8 Onc	16401	2.00	650.00	1'300.00
1640	1640190	Copa para vino Blanco	16401	0.00	627.09	0.00
1640	1640200	Copa para vino Tinto	16401	864.00	1'595.75	1'381'354.56
1640	1640400	Jarra para Cerveza Polar	16401	0.00	0.00	0.00
1640	1640410	Jarra Adulce Demora	16401	48.00	7'484.10	344'268.80
1640	1640420	Jarra Oscura 1/med. Pute	16401	14.00	1'500.00	21'000.00
1640	1640430	Jarra para Jugo	16401	33.00	2'897.73	95'625.09
1640	1640440	Jarra para vino U. Japa	16401	0.00	0.00	0.00
1640	1640500	Salero/Pimentero	16401	153.00	1'065.00	162'945.00
1640	1640700	Vasos 10" Demora	16401	800.00	690.00	552'000.00
1640	1640710	vasos 6" para Jugo	16401	1180.00	459.11	541'749.80
1640	1640720	Vaso 8" Resonero	16401	954.00	538.05	513'565.90
1640	1640730	Vaso vidrio 10 Onc	16401	700.00	430.39	305'620.00

Total Familia : Total 4'777'136.17  
 -----

TOTAL ALMACEN 16401 CRISTALERIA EN US\$

4'780'756.17

\*\*\*\*\*  
 \*\*\*\*\*

-----  
 170-Cuenta Céntrica Artículos de 16501 CUBIERTOS EN USO 26/02/2004  
 Controlados Listado del Inventario al 26/02/2004 Página: 1  
 -----

Familia	Nº Articulo	Nombre	Almacen	Existencia	Precio Costo	Valor del Invent.
1650	1650020	Cucharas para Sopa	16501	340.00	183 1 140.11	270 825.41
1650	1650021	Cuchara sopa Personal	16501	110.00	450.00	49 500.00
1650	1650025	Cucharas Postre	16501	1160.00	813.25	941 270.61
1650	1650030	Cucharillas para Cafe	16501	302.00	530 220.00	66 440.00
1650	1650035	Cuchillos Mesa	16501	900.00	857 1 1700.40	1 1594 200.00
1650	1650036	Cuchillos Mesa Personal	16501	80.00	655.00	50 500.00
1650	1650100	Paletas para Mantequilla	16501	31.00	900.00	28 060.00
1650	1650300	Tenedor Postre	16501	200.00	285.00	85 500.00
1650	1650305	Tenedor Mesa	16501	1200.00	950 1 1707.64	2 049 400.00
1650	1650306	Tenedores Mesa Personal	16501	50.00	450.00	36 000.00
1650	1650310	Tenedor Pannilla	16501	0.00	1 200.00	0.00

-----  
 Total Familia: Total 5 167 090.40  
 -----

TOTAL ALMACEN 16501 5 167 090.40  
 \*\*\*\*\*  
 \*\*\*\*\*





ANEXO 5

PLANTILLA DE TRABAJO COCINA CENTRAL

**DEPARTAMENTO: COCINA****LTI – COSTA CARIBE BEACH HOTEL****SECCIÓN: COCINA CENTRAL, DESAYUNO, COMEDOR OBRERO Y LA BOQUITA.**

NOMBRE	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINNGO
<b>COCINA: CENTRAL (TURNO DIURNO)</b>							
	16	17	18	19	20	21	22
William Mago	A – M	A – M	A – M	A – M	A – M	L	A – M
Carlos Fuentes	L	7 - 3	7 - 3	7 - 3	7 - 3	7 - 3	7 - 3
<u>Obdulia Bmdez</u>	7 - 3	9 - 3	L	9 - 3	7 - 3	7 - 3	7 - 3
<u>Jhonni Marciano</u>	7 - 3	L	7 - 3	7 - 3	9 - 3	9 - 3	7 - 3
Jesús Márquez	7 - 3	7 - 3	7 - 3	L	9 - 3	9 - 3	7 - 3
Rogelio Díaz	7 - 2	7 - 2	7 - 2	7 - 2	7 - 3	7 - 3	L
Carmen S.	12 - 8	12 - 8	12 - 8	12 - 8	12 - 8	L	7 - 3
William S.	7 - 3	7 - 3	4 - 11	L	7 - 3	7 - 3	7 - 3
<u>Italo Plaza</u>	12 - 8	12 - 8		12 - 8		12 - 8	12 - 8
<u>Alexander Marciano</u>	9 - 5	9 - 5	9 - 5	9 - 3	L	4 - 11	9 - 5
<u>Ruben Vásquez</u>	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11	L	4 - 11
<b>COCINA: CENTRAL (TURNO NOCTURNO)</b>							
Diego Vélez	P – M	P – M	P – M	P – M	L	P – M	P – M
Luis M.	4 - 11	L	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11
José Jiménez	4 - 11	4 - 11	L	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11
<u>Pablo Macadan</u>	4 - 11	4 - 11	4 - 11	L	4 - 11	4 - 11	4 - 11
María Roja		4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11
<u>Eliu G.</u>	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11	L	4 - 11
<u>Angel Rodríguez</u>	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11	L
Marina Rodríguez	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11	L
<u>Luz Chavarrias</u>	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11	L
<u>María Guarena</u>	4 - 11	4 - 11	L	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11

Horario sujeto a modificaciones según necesidades del departamento

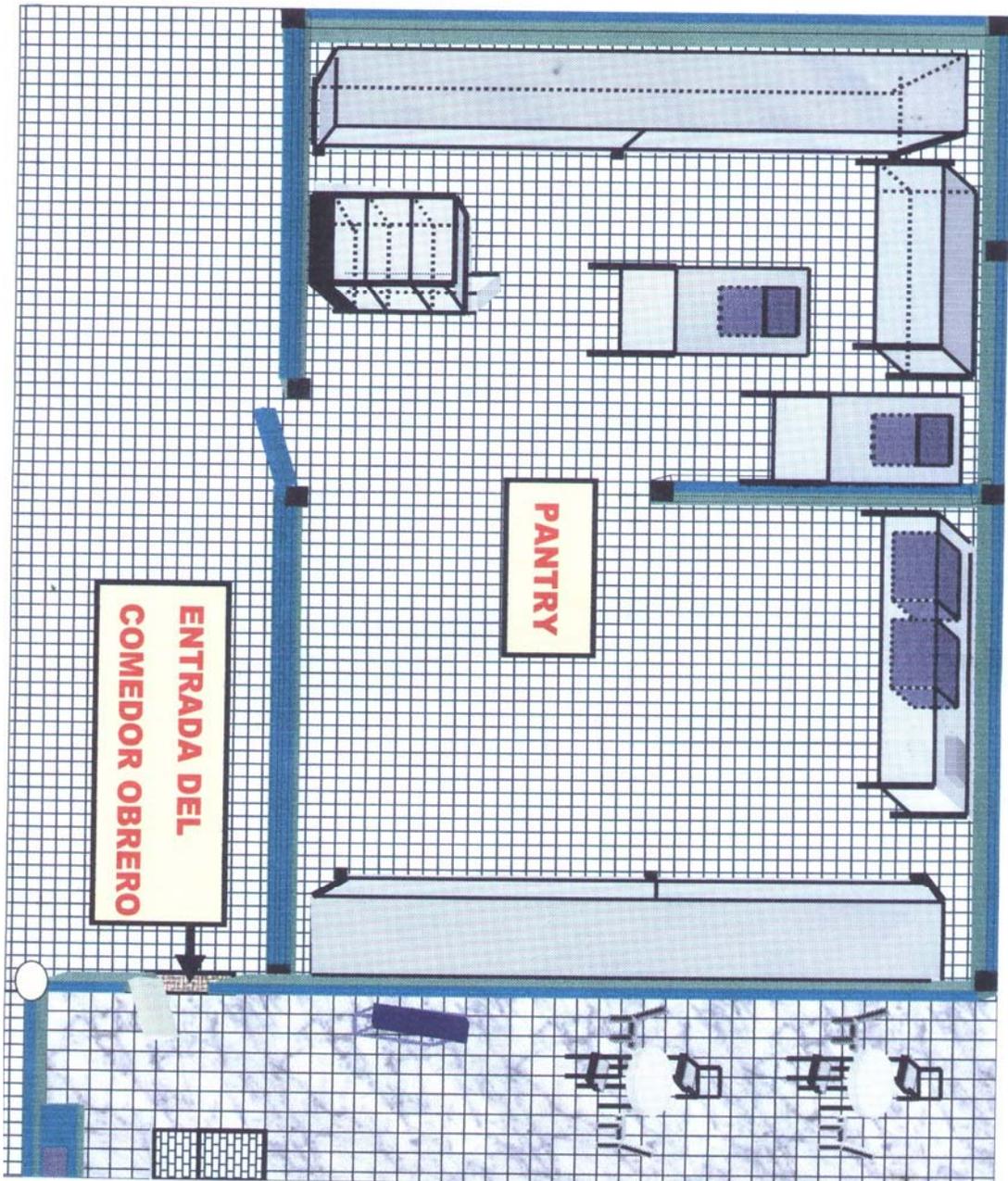
**DEPARTAMENTO: COCINA****LTI – COSTA CARIBE BEACH HOTEL****SECCIÓN: COCINA CENTRAL, DESAYUNO, COMEDOR OBRERO Y LA BOQUITA.**

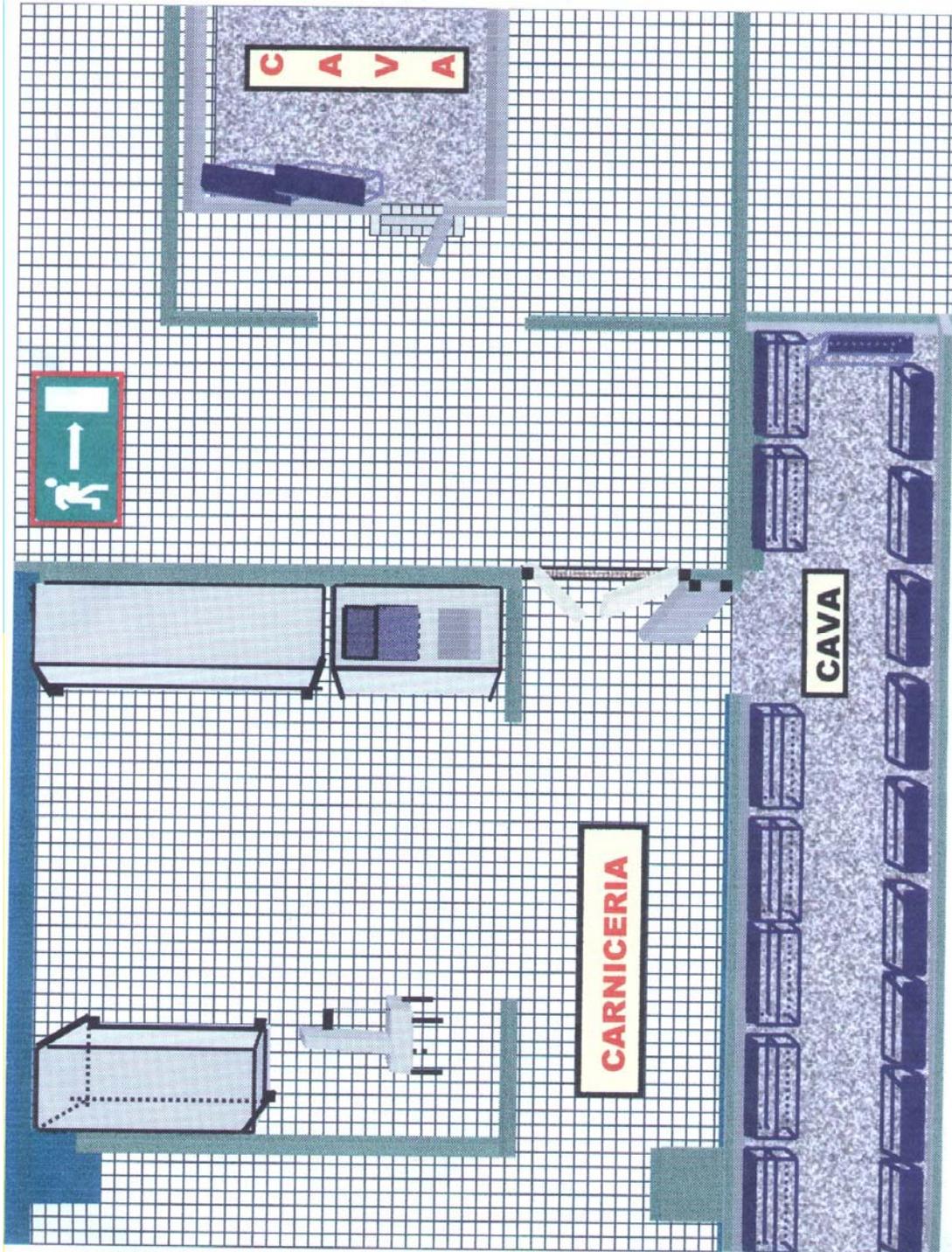
NOMBRE	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINNGO
<b>COCINA: PASTERIA</b>							
	16	17	18	19	20	21	22
<u>Alejandro Rasse</u>	8 - 4	8 - 4	8 - 4	8 - 4	8 - 4	8 - 4	L
<u>Jean C. Rísquez</u>	5 - 12	5 - 1	L	5 - 12	5 - 12	5 - 1	5 - 12
<u>Alfredo Rísquez</u>	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11	L	4 - 11
<u>Víctor Vargas</u>	L	9 - 5	9 - 5	9 - 5	9 - 5	9 - 5	9 - 5
<b>COCINA: CARNICERÍA</b>							
<u>Juan Antón</u>	7 - 3	7 - 3	7 - 3	7 - 3	7 - 3	7 - 3	L
<u>Neito Gómez</u>	9 - 3	9 - 3	9 - 5	9 - 5	L	9 - 5	7 - 3
<u>Julio Rojas</u>	7 - 3	7 - 3	L	9 - 3	7 - 3	9 - 3	9 - 5
<b>COCINA: PANTRY</b>							
<u>Yoel Marín</u>	9 - 5	9 - 5	9 - 5	9 - 5	9 - 5	9 - 5	L
<u>Danni Romero</u>	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11	L	4 - 11
<u>Yolangel Ramírez</u>	L	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11	4 - 11
<u>Lauterio Ramos</u>	7 - 3	7 - 3	9 - 3	9 - 3	L	7 - 3	7 - 3
<u>Rosa Rojas</u>	4 - 11	9 - 5	L	9 - 5	9 - 5	4 - 11	9 - 3
<b>DESAYUNO</b>							
<u>Luis Boada</u>	5 - 12	L	5 - 1	5 - 12	5 - 12	5 - 1	5 - 12
<u>Irma Rojas</u>	L	5 - 12	5 - 1	5 - 12	5 - 12	5 - 1	5 - 12
<u>Nerio Rendile</u>	5 - 12	5 - 12	L	7 - 3	7 - 3	7 - 3	7 - 3
<b>BOQUITA</b>							
<u>Ana Quijada</u>	9 - 3	9 - 5	9 - 3	7 - 3	9 - 5	L	9 - 5
<u>Gustavo Segura</u>	9 - 5	L	9 - 5	9 - 5	9 - 3	9 - 5	9 - 3

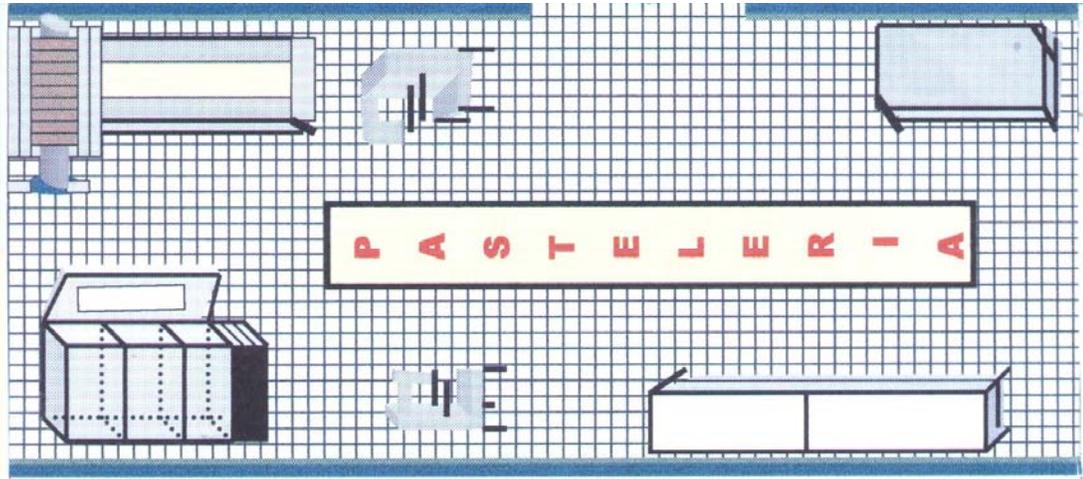
Horario sujeto a modificaciones según necesidades del departamento

ANEXO 6

PLANO DE LA COCINA CENTRAL







## ANEXO 7

## RECETA ESTÁNDAR DE LOS CÓCTELES

**LTI Costa Caribe Beach Hotel**  
**Manual de Bares**  
**Receta estándar de los Cócteles**

**Rum Punch**

01 Onza de Ron Dorado  
 Complementar con Fruit-Ponch

**Piña Colada (Frozen)**

01 Onza de Ron blanco  
 ½ Onza de Crema de Cacao  
 1 Onza de Jugo de Piña

**Playa Caribe**

½ Onza de Vodka  
 ½ Onza de Ron Dorado  
 ½ Onza de Crema de Cacao  
 Complementar con leche edulcorada

**Piña Tropical (Frozen)**

1 Onza de Gin  
 ½ Onza de Triple Sec  
 Complementar con Jugo de Piña

**Swimming Pool (Frozen)**

1 Onza de Vodka  
 ½ Onza de Blue Curacao  
 ½ Onza de Crema de Cacao Blanco  
 0.5 de Leche batida, toque de Jarabe de goma.

**LTI-Holiday**

1 Onza de Ron  
 2 Onzas de Cerveza  
 Completar con Fruit Ponch

**Guarapita**

1 Onza de Ron  
 Azúcar refinada o Líquida  
 Completar con Jugo de Parchita

**Mai Tai**

01 Onza de Ron Blanco  
 0.5 Onz de Amareto  
 Complementar con jugo de piña

**Cuba Libre**

01 Onza Ron Blanco  
 Toque de jugo de Limón  
 Complementar con CocaCola o Pepsi

**Caipiriña**

1 Onza de Ron Blanco  
 Limón Macerado  
 Complementar con jugo de Limón

**Tom Collins**

1 Onza de Gin  
 Jugo de Limón  
 Azúcar y Complementar con Soda

**Screw driver**

1 Onza de Vodka  
 Complementar con Jugo de Naranja

**Vodka Limón**

1 Onza de Vodka  
 Jugo de Limón  
 Azúcar Líquida

**Parranda**

1 Onza de Ron Dorado  
 ½ Onza de Amareto Amareto,  
 ½ de Gin y Jugo de Naranja

**Cócteles sin alcohol**

**Fruit ponch**

Jugo de naranja, Jugo de piña, Granadina

**Coco dream (Frozen)**

Crema de coco, Jugo de piña, Nata

**Guayabita (Frozen)**

Guayaba, Leche, Granadina

**Margarita Banana**

Banana, Nata, Crema de coco

**Florida**

Jugo de limón, Naranja, Granadina

**Isla Dorada (Frozen)**

Parchita, Piña, Jarabe de limón

**Todos lo Cócteles deben salir con su respectiva decoración**

ANEXO 8

PLANTILLA DE TRABAJO DEL RESTAURANTE “LAS BRISAS”

Plan de Trabajo del Restaurante las Brisas

Fecha:

Nombre	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1 Johanna R	<del>X</del>	<del>X</del>	3	1	CH 8	1	<del>X</del>
2 Jose I G	<del>X</del>	4	2	2	7	CH 1	3
3 Carlos G	4	<del>X</del>	1	<del>X</del>	<del>X</del>	4	1
4 Pedro G	9	<del>X</del>	4	2	9	1	1
5 Olivia V	3	1	<del>X</del>	4	1	2	2
6 Henry A	Bar	4	3	<del>X</del>	4	2	CH 1
7 Joanny R	7	3	Bar	<del>X</del>	4	CH 1	<del>X</del>
8 Jesus G	Bar	<del>X</del>	Bar	Bar	Bar	Bar	Bar
9 Maricelup C	4	4	1	1	<del>X</del>	4	4
10 Alexander H	CH 1	9	4	CH 1	Bar	4	4
11 Will B	1	Bar	CH 1	9	CH 1	5	3
12 Valdir G	2	2	CH 1	4	2	7	<del>X</del>
13 Lorenzo M	CH 8	7	1	3	2	Bar	Bar

Deberes	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Sal y Pimienta	12	12	12	12	12	12	12
Deposito	9	9	9	9	9	9	9
Limpieza de Salas							
Comida de Barrios							

Sistema de Trabajo

- 1- Desbarbado
- 2- Montaje de Buffet
- 3- Montaje de mesas para el almuerzo, aparadores y carros de desbarbado
- 4- Desmontaje de Mesas y limpieza despues del almuerzo
- 5- Pida material
- 6- Limpieza de platos
- 7- Desbarbado de carros
- 8- Pida Vasos y apoyo en el bar
- 9- Guardar y reponer alimentos despues del desayuno
- 10- Preparar café para el almuerzo

✓ Plan de trabajo

<b>Tareas y</b>	
1	Día de pulir

Nombre de archivo: Br. Rosalba D. Gil Dellan  
Directorio: C:\Documents and Settings\UDO\Mis documentos\Tesis  
Juan Carlos  
Plantilla: C:\Documents and Settings\UDO\Datos de  
programa\Microsoft\Plantillas\Normal.dot  
Título: UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
Asunto:  
Autor: Televisión  
Palabras clave:  
Comentarios:  
Fecha de creación: 08/05/2008 11:35:00  
Cambio número: 23  
Guardado el: 12/05/2008 16:59:00  
Guardado por: UDO  
Tiempo de edición: 237 minutos  
Impreso el: 12/05/2008 17:01:00  
Última impresión completa  
Número de páginas: 234  
Número de palabras: 38.243 (aprox.)  
Número de caracteres: 200.397 (aprox.)