



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

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA SECCIÓN
DE RECEPCIÓN DE LA SAMANNA DE MARGARITA HOTEL &
THALASSO**

Trabajo de Grado, modalidad pasantía, presentado como requisito parcial
para optar al título de:

LICENCIADA EN HOTELERÍA

REALIZADO POR:

Br. Sabrina Coromoto Manzo Aldana

C.I.16.412.565

Guatamare, Diciembre de 2008

DEDICATORIA

Gracias abuelo Rafael, por todo el apoyo que siempre me brindaste, el cariño, la sabiduría y fuerzas para lograr terminar mi carrera, aunque no alcanzaste a ver los resultados pues partiste tempranamente de esta vida y aunque no estés entre nosotros sigues vivo en mi pensamiento y corazón; fue tu estímulo mi impulso para llegar al final, por eso a ti abuelito querido te dedico esta tesis, siempre te amare en cualquier lugar que te encuentres.

"El misterio del amor es mayor que el misterio de la muerte"

Oscar Wilde

AGRADECIMIENTOS

A mi madre Lisbeth Aldana, que día con día sufrió noches de desvelos, que siempre ha estado pendiente de mí, que siempre ha dedicado su vida a mi cuidado, de que nada me falte. Gracias madre, por saber comprenderme en los momentos difíciles, por ser fuerte, por haberte convertido en mas que una madre, por tus valiosos consejos sabios, gracias por todo eso.

A mi Abuela Mireya López por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor, por ser tal y como es,... porque la quiero como una segunda madre.

A mi Asesor la profesora Maria Alejandra González, por todo el tiempo que me dedico, por compartir sus conocimientos conmigo, por todo el apoyo incondicional que me brindo y los consejos sabios que me ofreció desde el principio. Sin ella no hubiera sido posible realizar este sueño.

También les agradezco a todos los profesores que me han apoyado una y otra vez entre los cuales se encuentran Luís Castro, Milagros Gil, Fabio Fariñas, José Enrique Hernández, Bethania Godoy, Jorge De Abreu, Patricia De Sousa, Sandra Coronado entre otros.

Finalmente le agradezco a mi amiga Dallery Aponte, que me ha brindado su amistad y cariño, por abrirme las puertas de su casa y convertirme en familia, por ser mi guru en la supervivencia, brindándome siempre su ayuda.

Gracias a todos y a aquellos que no mencione pero que me ayudaron a recorrer este largo camino.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
CAPITULO I. LA EMPRESA	2
1.1. Denominación de la empresa	2
1.1.1. Ubicación geográfica.....	3
1.1.2. Servicios ofertados	3
1.1.3. Misión.....	10
1.1.4. Visión.....	11
1.1.5. Objetivos	12
1.2. Proceso de estudio	14
1.3. Situación a evaluar	14
1.4. Objetivos.....	25
1.4.1. Objetivo general	25
1.4.2. Objetivos específicos.....	25
1.5. Técnicas de recolección de datos.....	26
1.5.1. Observación	26
1.5.2. Entrevista Semi-Estructurada.....	27
1.5.3. Revisión de Documentos de la Empresa o Bibliográficas	28
1.5.4. Métodos de Análisis	28
OBJETIVOS.....	30
CAPITULO II. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONES.....	32
2.1. Estructura organizativa y funciones del personal de recepción	32
2.2. Funciones del personal de recepción	43
CAPITULO III. NORMAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.....	59
3.1. Políticas de la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso.....	59

3.2. Normas de la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso.....	60
3.3. Procedimientos de la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso.	76
CAPITULO IV. ANÁLISIS DOFA Y ANÁLISIS DE CONDUCTAS.....	106
4.1. Análisis dofa de los factores que influyen en la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso.....	106
4.1.1 Análisis dofa	113
4.1.2 Matriz de estrategias	117
4.1.3 Motivación laboral	121
4.1.4 Satisfacción laboral	131
4.2 Análisis de conductas para realizar la evaluación de 360° en la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso.	132
4.2.1 Modelo de desempeño por competencias para ser aplicado en las pruebas de 360° del personal de la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso.....	140
MODELO DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA SER APLICADO EN LA EVALUACIÓN DE 360°	140
4.2.2 Conductas observadas entre recepcionistas evaluados en relación a las competencias modalidad contacto y sus grados, de la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso.....	144
4.2.3 Problemas más comunes con relación al análisis de conductas o comportamientos.....	146
CAPITULO V. DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS APLICANDO LA TÉCNICA DE 360°.....	148
5.1 Diseñar un sistema de evaluación de desempeño por competencias, aplicando la técnica de 360°, destinado a la división de la sección de recepción en la samanna de margarita hotel & thalasso.	148

5.1.1 Diagrama del proceso de evaluación de 360°	160
5.1.2 Posibles evaluadores	162
5.1.3 Claves para el éxito de una aplicación de 360°	163
5.1.5 Modelo de la evaluación de desempeño por competencias aplicando la técnica de 360° para la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso.....	169
5.1.6 Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias utilizando la técnica de 360° en la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso.....	172
5.1.6.1 Representación grafica de resultados obtenidos en la evaluaciones aplicadas al personal de la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso.....	180
5.1.7 Resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación de 360° en el empleado ángel garcía, recepcionista de la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso.....	183
5.1.7.1 Representación gráfica y comparaciones entre los resultados de cada grupo de evaluadores. Obtenidos en las evaluaciones de 360° del empleado ángel garcía, recepcionista de la samanna de margarita hotel & thalasso.....	186
5.1.7.2 Cálculos de los totales de la evaluación de 360° aplicada al empleado ángel garcía, recepcionista de la samanna de margarita hotel & thalasso.....	189
CONCLUSIONES	196
RECOMENDACIONES.....	201
Recomendaciones acerca a la evaluación 360°.....	201
Recomendaciones generales	203
BIBLIOGRAFÍA.....	207
Tesis	209
Paginas web	210

ANEXOS..... 211

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica de la samanna de margarita hotel & thalasso	3
Figura 2 Organigrama por gerencias	35
Figura 3 Organigrama de la sección de recepción.....	39
Figura 4: Factores que intervienen en el Desempeño de la Sección de Recepción de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso	109
Figura 5. Pirámide de necesidades del ser humano	125
Figura 6. Diagrama de satisfacción de necesidades.....	130
Figura 7. Modelo del iceberg	137
Figura 8. Diagrama del proceso de evaluación 360°	161
Figura 9. Mapa conceptual del proceso de evaluación del personal aplicando la técnica de 360°.	162
Figura 10. Relaciones entre el evaluado y sus evaluadores en un esquema de 360°	164
Figura 11. Evaluación de 360° (amplia de 12 planillas)	165
Figura 12. Evaluación de 360° (amplia de 8 planillas)	166

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Situaciones observadas En la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso	18
Cuadro 2. Técnicas de recolección y procesamiento de datos utilizadas por objetivos.....	30
Cuadro 3. Cargos sección de recepción	42
Cuadro 4. CUADRO RESUMEN DEL SISTEMA HOSPES	78
Cuadro 5. Proceso del check – in	82
Cuadro 6. Proceso de check – out.....	84
Cuadro 7. Proceso de recolección de ingresos	87
Cuadro 8. Fases de recolección de ingresos.....	89
Cuadro 9. Proceso de auditoria nocturna	90
Cuadro 10. Procesos de caja general.....	92
Cuadro 11. Procesos de la auditoria de ingresos	93
Cuadro 12. Proceso de reservas	98
Cuadro 3. Clasificación de las tarifas de las habitaciones	101
Cuadro 14. Descripción de las tarifas	101
Cuadro 15. Clientes que pertenecen a esta descripción.....	102
Cuadro 16. Beneficios que reciben cada cliente.....	102
Cuadro 17. Procesos de los bell boys.....	103
Cuadro 18. Matriz de relaciones de los factores que intervienen en el desempeño de la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso	111
Cuadro 19. Escalas de la matriz de relaciones.....	112
Cuadro 20. Matriz de impacto.....	113
Cuadro 21. Matriz de estrategias.....	120

Cuadro 22. Necesidades, teoría vs realidad	126
Cuadro 23. Descripción de la conductas observadas	139
Cuadro 24. Planilla del modelo desempeño por competencias	140
cuadro 25. aplicación del modelo de desempeño por competencias en la sección de recepción de la samanna margarita hotel & thalasso	142
Cuadro 26. Conductas observadas durante el check-in del grupo laboratorios pfizer (cliente).	144
Cuadro 27. Ítems a evaluar en un esquema de 360°:.....	167
Cuadro 28. FORMATO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS APLICANDO LA TÉCNICA DE 360°	169
Cuadro 29. Explicación de los ítems del formato de la evaluación de desempeño por competencias aplicando la técnica de 360°	170
Cuadro 30. Escalas utilizadas en la evaluación	182
Cuadro 31. Escalas utilizadas en la evaluación	188

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1. Comparación de evaluados.....	145
Grafico 2	180
Grafico 3	181
Grafico 4	181
Grafico 5	182
Grafico 6	186
Grafico 7	187
Grafico 8	187
Grafico 9: Autoevaluación Vs. Evaluación 360°	189
Grafico 10: Autoevaluación Vs. Subordinados.....	189
Grafico 11: Autoevaluación Vs. Cliente.....	190
Grafico 12: Autoevaluación Vs. Pares	190
Grafico 13: Autoevaluación Vs. Supervisor.....	191

CAPÍTULO I:
LA EMPRESA

CAPITULO I. LA EMPRESA

1.1. Denominación de la empresa

La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso se encuentra inscrita en el Registro Mercantil de la Circunscripción Judicial del estado Nueva Esparta, bajo el nombre de Operadora La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso C.A. El Registro de Índice Fiscal (RIF) es J-0304203624 y el Registro Turístico Nacional (RTN) es el 03981.

Para la fecha de inauguración, el 14 de julio de 1997, CORPOTURISMO categorizó el hotel como un establecimiento cinco (5) estrellas. A su vez, pertenece a una de las cadenas más importantes de Italia denominada "The Charming Hotel Independent Luxury Hotels", que incluye entre sus afiliados a los hoteles italianos entre los cuales se pueden citar: el Hotel D Inglaterra en Roma, el Hotel Elvetia Bristal en Florencia, el Hotel Park en Siena, entre otros.

La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso esta vinculado profundamente con la ciudad, convirtiendo este establecimiento en un punto estratégico para los clientes que visitan la Isla de Margarita, ya sea por motivos de negocio o placer. El hotel es único en su estilo, dirigido bajo los más altos estándares europeos. El confort e innovación son las piezas claves para su imagen.

Servicio de Alojamiento:

La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso posee 69 habitaciones distribuidas de la siguiente forma:

- 32 Habitaciones dobles comunicantes (2 camas Queen).
- 8 Habitaciones sencillas (1 cama Queen).
- 8 Habitaciones dobles standard (2 camas Queen).
- 8 Habitaciones luxe (1 cama King).
- 8 Habitaciones en planta baja.

Distribución de las Suites:

- 1 Suite en Pent House (1 cama King más 1 cama Twin, en el ático).
- 1 Suite en Pent House (2 camas Queen más 1 cama Twin, en el ático).
- 1 Suite Presidencial (dividida en 3 habitaciones, 4 baños, cocina equipada, salón bar tipo “churuata”, piscina privada tipo jacuzzi, terraza con vista al mar).

Las habitaciones y suites presentan las siguientes características:

- El 90% de las habitaciones son comunicantes.

- Todos los baños tienen bañeras y ducha con agua de mar fría y caliente, secador de cabello y bidet.
- Televisor de 20 pulgadas con servicio de cable y control remoto.
- Mini Bar con una nevera de 4 pies.
- Cajas de Seguridad.
- Aire acondicionado central con control remoto.
- Terrazas con vista al mar.
- Hamacas.

Alimentos y Bebidas:

La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso cuenta con los siguientes servicios en el área de Alimentos y Bebidas:

- **“Restaurante Acuapazza”**: Se encuentra ubicado en el lobby del hotel, con servicio de “room service”. Ofrece comida típica e internacional de fusión; su servicio americano y tipo buffet, cuenta con una capacidad para 52 personas. Brinda servicio las 24 horas.
- **“Lobby Bar”**: Ubicado cerca de la Recepción del Hotel y con capacidad para 8 personas. Ofrece bebidas nacionales e internacionales.

- **Restaurante “Nikkei Sushi & World Cuisine”:** Con acceso directo a la piscina del Hotel y a la Avenida Francisco Esteban Gómez, ofrece una cocina exótica a base de pescados y marisco en la mejor tradición japonesa- peruana, siendo el sushi su especialidad, tiene capacidad para ochenta (80) personas y una sala privada para veinticuatro (24) personas sentadas. Su horario es el siguiente: de lunes a domingo de 12:00 m a 3:00 p.m. y de 7:00 p.m. a 11:00 p.m.
- **“Tizanería ó Bar Naturista”:** Especializado en jugos y ensaladas de frutas naturales; situado en el Centro de Thalassoterapia.

Servicio de Eventos y Banquetes:

El hotel posee dos (2) salones para conferencias, banquetes y eventos especiales, estos son el “Salón Sirenuse” y el “Salón Positano”. Cada uno construidos en 225 m² y están ubicados en la mezzanina del Hotel y para mayor capacidad se pueden unificar los salones alcanzando el doble de sus capacidad receptiva.

- **Salón Sirenuse:** Con capacidad de ciento diez (110) puestos en montaje para banquetes; ciento setenta (170) puestos en montaje para cocktail; cien (100) puestos en montaje tipo “U”; ciento setenta (170) puestos en el montaje tipo teatro y ciento sesenta (160) en el montaje tipo escuela.
- **Salón Positano:** Con igual capacidad a la sala Sirenuse; en igual área de construcción. Está decorada al estilo mediterráneo en colores

blanco y azul al igual que la sala Sirenuse. Las dos salas se pueden unir para alcanzar el doble de su capacidad receptiva.

Centro de Thalassoterapia:

Un servicio especializado que brinda el hotel, lo constituye el Centro de Thalassoterapia, licenciatorio exclusivo de la reconocida casa de cosméticos franceses Thalgo.

Un centro de Thalassoterapia por definición, debe usar sólo productos naturales de mar para el máximo beneficio en los tratamientos del cuerpo. Los planes y tratamientos del Centro de Thalassoterapia son personales y están dirigidos a las necesidades específicas y particulares de cada persona; además, cuenta con un área de 1.300 m², distribuidos en 22 cabinas independientes y cada una para un tratamiento específico, equipadas con modernos aparatos y con la tecnología Thalgo más reciente y avanzada.

Según la Gerencia de este servicio especializado, la persona recibirá todos los beneficios del mar a través de los siguientes tratamientos:

- **Piscina:** Esta fue diseñada para ser utilizada con agua de mar enriquecida con sales marinas para incrementar las vitaminas, los minerales y los elementos micronutrientes contenidos en el agua de mar, posee unos propulsores sumergidos que aseguran un estimulante y relajante masaje en el cuerpo; además, permite la ejercitación por medio de la natación en contra de la corriente.

- **Hamman:** Son baños turcos que se aplican a damas y caballeros, obteniendo efectos tanto desintoxicantes como desfatigantes.
- **Ducha Jet:** En este tratamiento se van a trabajar las diferentes áreas del cuerpo mediante una ducha con agua de mar a presión, con esto se logran beneficios de tonificación, mejor circulación sanguínea, anticelulíticos y adelgazamiento.
- **Balneoterapia:** Son una serie de masajes corporales aplicados por medio de hidrojets en bañeras anatómicas, comienzan desde los pies hasta la cabeza, con olas sucesivas aplicando algas, sales marinas, aceites y esencias.
- **Pressoterapia:** Consiste en un masaje corporal a través de una sofisticada máquina de pressoterapia que permite el drenaje linfático para aquellos casos de retención de líquidos, pesadez en las piernas y celulitis.
- **Vibrosauna:** Es un sauna donde la persona puede relajarse totalmente mediante funciones de vibroterapia, musicoterapia y aromaterapia.
- **Masaje con ducha afusión:** Es un masaje que permite estimular e incrementar la circulación mediante un fino rocío obtenido con micropropulsores de agua de mar recalentada, logrando una sensación de bienestar, anti-stress y relajación.

- **Maniluve y Pediluve:** Consiste en un aparato que programa baños en brazos y piernas a diferentes temperaturas, actuando como complemento en tratamientos adelgazantes y en casos de mala circulación.
- **Envolturas corporales:** Consiste en aplicar algas microestrelladas (en forma de polvo) sobre el cuerpo para lograr una remineralización y desintoxicación a través de cobijas térmicas; este tratamiento es anticelulítico, tonificante, adelgazante y desfatigante.
- **Masaje relajante:** Su función es activar el metabolismo y lograr que la persona se sienta en perfecta forma.
- **Tratamientos faciales:** Tratamiento aplicados con productos marinos “THALGO”, aplicados por un personal altamente instruido por expertos de Francia.

Además, el Centro de Thalassoterapia cuenta con diversos planes que se ajustan a las necesidades de sus clientes. Su horario de atención al público es de martes a domingos de 9:00 a.m. a 7:00 p.m.; el día lunes está cerrado por mantenimiento del Centro.

Servicios Complementarios:

- **Centro Comercial La Samanna:** Integrado por treinta (30) locales comerciales, ubicados en el semisótano del hotel y tienen acceso desde la Avenida Francisco Esteban Gómez. El Hotel brinda una serie de servicios y facilidades para los huéspedes, que incluye:

- Excursiones dentro y fuera de la Isla

- Renta de vehículos

- Tour náuticos

- Servicios de Internet

- Alquiler de teléfonos celulares

- Reconfirmación de boletos nacionales e internacionales.

- Información general.

- Galería comercial con áreas especiales para boutiques, venta de artesanía, joyería, salón de belleza, bodegón y una tienda para la venta de productos de la marca Thalgo.

1.1.3. Misión

La misión según Leonard, D. (1988): "...es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al producto, mercado, operación y al talento humano que soporta el logro de estos propósitos". Según la Gerencia de Recursos Humanos del hotel para el año 2005, la misión que identifica la empresa es la siguiente:

La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, es una empresa de alojamiento turístico, de cobertura nacional e

internacional en el mercado turístico hotelero, la cual se posesiona en un mercado de calidad y excelencia, ofreciendo servicios terapéuticos, alojamiento, alimentos, bebidas y servicios complementarios, con el fin de satisfacer las necesidades de una clientela exigente por medio de unas dotaciones altamente tecnológicas y recursos humanos especializados, de tal manera hacen de este un ejemplo de calidad hotelera.

Por lo tanto, la misión del hotel señala esos propósitos que cita el autor arriba mencionado, con respeto al producto único y exclusivo que ofrece; el mercado y la operación que envuelve; además de los estándares de calidad establecidos y ofrecidos a través de sus recursos humanos y tecnológicos.

1.1.4. Visión

Una vez revisada la misión, es importante también tener en cuenta la visión de la empresa. En este sentido, la visión según Leonard, D. (1988) se define: “como un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere ser en el futuro. La visión la define la alta dirección, debe ser amplia e inspiradora”. Por lo tanto, la visión del hotel según la Gerencia de Recurso Humanos (2005) expresa que:

La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso será una empresa de alojamiento turístico, con actividades para el descanso y relax, la cual será reconocida por sus clientes, competidores, inversionistas y público en general por su presencia en el

mercado mundial. Se esforzará por la innovación, la iniciativa y trabajo en equipo.

Por lo tanto, La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso establece claramente en su visión el marco de referencia o posicionamiento que busca conseguir y mantener en el futuro. Para ello, es importante mencionar, que para seguir dicha dirección se debe incorporar un modelo de gestión adecuado que permita competir en términos de servicio, calidad y eficacia con los mejores hoteles cinco estrellas de la Isla de Margarita, a través de la innovación, la iniciativa y el trabajo en equipo que se desea mantener para alcanzar la meta.

1.1.5. Objetivos

El objetivo del La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, según el Departamento de Recursos Humanos, (2007), se dilucida de la manera siguiente:

El propósito fundamental es prestar servicios orientados a satisfacer las necesidades de sus clientes dedicados principalmente a ofertar estadía para el descanso, celebraciones de actos sociales y relajación. Además de obtener un conjunto de beneficios que son la justificación de su propia existencia. Por tal razón se distinguen como objetivo principal llevar a cabo la operación, promoción, dirección, administración y explotación comercial del hotel, negocios, restaurantes y centro de talasoterapia. Para ello

- Realizar acuerdos Nacionales e Internacionales, con el fin de llevar a cabo las actividades anteriormente señaladas.
- Obtener rentabilidad del capital.
- Desarrollar una organización sólida, estable y de reconocido prestigio.
- Crear una oferta integrada de servicios que cubra un amplio segmento del mercado.
- Conocer mejor las necesidades de sus clientes y huéspedes en forma eficiente y oportuna.
- Maximizar el potencial y las capacidades del personal, mediante la capacitación del recurso humano.
- Crecer como empresa de alojamiento.
- Alejarse positivamente del punto de equilibrio de la producción.
- Perdurar como el mejor producto de la isla, dando la mayor calidad de servicio para el disfrute de sus huéspedes y clientes.

- Adaptar al hotel en los nuevos procesos tecnológicos.

Todos estos objetivos son necesarios para poder dar un servicio de calidad total, como también obtener un máximo de beneficios económicos además de posicionarse en el mercado.

1.2. Proceso de estudio

El proceso de estudio esta orientado a la propuesta de evaluación del desempeño laboral del personal del Departamento de Habitaciones, en la Sección de Recepción, de la Samanna de Margarita Hotel & Thalasso ubicado en el estado Nueva Esparta, según el Modelo 360°.

1.3. Situación a evaluar

Sin lugar a duda, en las distintas organizaciones que se han creado en la historia de la humanidad, una de las principales preocupaciones ha sido garantizar la estabilidad, trascendencia y productividad de cada organización. En consecuencia, se ha juzgado la diligencia y acierto con las que sus líderes las han conducido y el empeño con la que sus operarios han conseguido que funcionen adecuadamente, conforme al esquema planeado por las mismas.

Con el advenimiento del sistema de economía de mercado, las organizaciones afincaron su subsistencia en función a la productividad de sus comercios, de esta manera se encuentra desde antecedentes como el del sistema de libros de Owen, aplicado a principios del Siglo XIX, que consistía

en asignar a cada trabajador un libro, en el que sus supervisores calificaban su trabajo anotando los resultados y comentarios de su desempeño, en secciones de colores que indicaban niveles de rendimiento; así como por los métodos de seguimiento estadístico de la productividad. Por otro lado, las aportaciones de Taylor que a fines del siglo XIX, propone valorar el rendimiento de los trabajadores a partir de su asignación a un puesto determinado, lo cual permitió establecer estándares de rendimiento asignados a cualquier otro trabajador que ocupara puestos semejantes (Owen, R. 1970).

Poco a poco, en las organizaciones, la evaluación del desempeño requirió de indicadores objetivos que facilitaran a los jefes inmediatos o a los comités evaluadores la revisión de factores de desempeño, su calificación y certificación, de tal manera que no se presentaran equívocos al otorgar una nota en una escala de puntuación o de valoración cualitativa. En todo caso, había una tendencia que ganaba terreno: después de ser evaluado, el trabajador podía ser clasificado en una lista de personal con buenos resultados o en otra donde se consignan los resultados que requerían de mejoría.

La evaluación del desempeño comenzó entonces a ser aplicada como una herramienta para dirigir políticas y medidas coadyuvantes para elevar el rendimiento de los trabajadores que no alcanzan los estándares; asimismo, la propia evaluación permitió señalar como aptos a trabajadores que lograron permanecer en las organizaciones cuando mejoraron su rendimiento o de otros no aptos que, en definitiva, fueron separados de sus puestos por no cubrir tales estándares. Del mismo modo, según (Pfeffer, 1994):

La práctica de la evaluación del desempeño por resultados ha tenido gran aceptación en el ámbito de las organizaciones privadas, donde el sistema de sueldos y salarios comenzó a rebasar los valores asignados a los puestos, para determinar que las compensaciones, ascensos y estímulos que fueran otorgadas también en función al desempeño y no necesariamente por la antigüedad o nivel jerárquico del puesto. Con todo esto, podría afirmarse que hoy día los puestos siguen siendo uno de los principales parámetros para retribuir el trabajo de las personas (Pag. 36)

Por otro lado, los empleados dentro de una organización tienden a tomar ciertas actitudes frente a su trabajo, ya que no solo se le debe proporcionar una retribución económica por parte de la misma sino también se debe tratar de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional. Es común observar a empleados frustrados en las organizaciones, ya que su trabajo no lo satisface de un todo y solo lo realizan para subsistir. Cuando un empleado no está satisfecho puede desmotivarse con respecto al mismo y esto genera que no se identifique con su trabajo ni con la organización.

De allí surge la necesidad de aplicar mecanismos como la evaluación del desempeño para conocer y medir la potencialidad y aplicarla totalmente con la finalidad de ser más eficiente y productivo el trabajo del recurso humano, impulsando sus energías de acción, determinando así el ambiente más adecuado para su funcionamiento y preocupándose no solo por el comportamiento individual del hombre dentro de la empresa sino principalmente por el propio comportamiento organizacional.

Al respecto, el factor humano, base de toda acción productiva al generar procesos de trabajo, de pronto olvida revisar su estado de evolución. Eventualmente los directivos empresariales solicitan cuadros de resultados, no obstante éstos se abocan al cumplimiento de metas laborales que son establecidas con base en pronósticos y/o alcances presupuestales (Chiavenato, 1988). En este sentido, el factor humano es uno de los más importantes dentro de cualquier organización, pues de ello depende el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos; este representa el activo más importante con que cuenta una organización por lo que su efectiva gerencia es la clave del éxito.

Por lo tanto, toda organización por muy pequeña que sea, debe contar con políticas que le permita mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales. La administración de personal debe lograr y mantener relaciones productivas con todos los integrantes de la organización, aprovechando al máximo el desarrollo individual de todos sus miembros. Para ello, la evaluación del desempeño ayuda a mejorar la productividad y competitividad de la empresa hotelera. También es importante mantener el personal motivado, con una buena retribución salarial y proporcionar un ambiente de trabajo agradable, logrando de esta manera que el personal cumpla todas sus labores a la perfección y poder ofrecer un servicio de calidad.

En el caso específico de la sección de Recepción de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, durante el período de experiencia laboral se pueden observar algunas situaciones a nivel estructural, funcional, operativo y mixto, que se presentan en la actualidad y que traen consecuencias negativas para el buen funcionamiento y para el futuro de la empresa, tales como se muestran en el Cuadro 1:

Cuadro 1. Situaciones observadas en la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso

NIVEL	SITUACIONES OBSERVADAS
Estructural	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de uso del manual de normas y procedimientos a seguir por la Sección de Recepción. 2. Ausencia de formatos de evaluación del desempeño del personal. 3. Ausencia de planes de capacitación a los empleados. 4. Ausencia de controles por parte de la gerencia en la Sección de Recepción. 5. Inexistencia de análisis de riesgos en los puestos de trabajo en la Sección de Recepción.
Estructural/Funcional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inadecuados métodos para la selección del personal. El Departamento de Recursos Humanos no verifica si la información que aporta los currículos de los aspirantes. Las entrevistas en cuanto a la selección del personal que llevan acabo en La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso son poco informativas, objetivas y tienden a ser informales. 2. Falta de coordinación y organización de la Gerencia de Habitaciones. Esta es reflejada en la toma de decisiones las cuales se hacen de manera apresurada sin medir las posibles consecuencias negativas que puedan traer para la empresa. 3. Falta de supervisión en horarios nocturnos. En la Samanna de Margarita Hotel & Thalasso en horas nocturnas no existe un supervisor de guardia. Las decisiones, los problemas y otros inconvenientes que puedan suceder en el transcurso de la noche son solucionados por el recepcionista nocturno. 4. Falta de verificación de la correcta aplicación de las tarifas. Debido a que la comunicación interdepartamental entre la recepción y reservaciones es de mala calidad. El supervisor de recepción debe verificar diariamente que las tarifas concuerden con las reservas. La falta de comunicación entre estas dos secciones ha traído muchos problemas al momento del check out, retardando el proceso y afectando la calidad del servicio ofrecido. 5. Inexistencia de informes departamentales.

Funcional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de las funciones y procedimientos por parte del personal de recepción. 2. Carencia de rol de mando del supervisor de recepción ante sus subordinados. 3. Falta de verificación de los curriculums de los aspirantes al puesto. 4. Inexistencia de procesos de inducción de la empresa. 5. Falta de entrenamiento del nuevo personal. 6. Falta de comunicación interdepartamental.
Funcional/ Operativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignación de múltiples labores, que no son propias del puesto de trabajo del recepcionista. Tales como: Bell boys, repartidor de periódicos, reservacionista, mensajero, centralista telefónico, valet, y en ocasiones cajero del departamento de alimentos y bebidas entre otras funciones imprevistas, dificultado de esta forma el desempeño del empleado. 2. Deficiencia en la calidad del servicio prestado al cliente. <ul style="list-style-type: none"> - Retardo en el proceso de check out debido a la asignación de múltiples labores, por la aplicación incorrecta de la tarifa y por poseer poco personal en la sección de recepción. - Poco entrenamiento del personal y desconocimientos de los proceso a seguir. - Personal desmotivado el cual no presta la debida atención al cliente. 3. Ausencia de estandarización de uniformes. 4. Falta de verificación del correcto llenado de la tarjeta de registro. 5. Inadecuada presentación del personal. El supervisor de la recepción no vela por la imagen personal e higiene de los recepcionistas lo cual es de suma importancia para el prestigio del hotel.
Operativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retardo en la toma de decisiones para solventar los problemas que se presentan en el front desk. 2. Incorrecto llenado del sobre de remisión. 3. Inadecuada atención telefónica. 4. Lentitud en el proceso de reservaciones. 5. Despilfarro de materiales de trabajo por falta de controles, 6. Falta de personal bilingüe en la recepción.

Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos en base a la observación realizada en la empresa. 2007

De esta manera, esta situación incrementa las discrepancias de la Sección de Recepción y de su personal, afectando de forma significativa la calidad del servicio ofrecido, la imagen y el prestigio de la empresa hotelera. En este sentido, de continuar estas situaciones generaría como consecuencia el incremento de la desorganización, la cual, se refleja en el debido llenado y anotación en el sistema de las tarjetas de registro, la aplicación correcta de las tarifas en el sistema, el pre- bloqueo de las tarjetas de crédito, etc. Por lo tanto, es importante expresar que la evaluación del desempeño juega un papel fundamental en las empresas, ya que a través de ella se puede determinar cual es el personal que lleva acabo correctamente los procedimientos de la organización garantizando de esta forma el éxito de la misma. En función a estas situaciones observadas, se hace necesario contar con una herramienta que ayude a identificar los problemas principales de la empresa y el desempeño laboral del personal.

En razón de lo antes expuesto, es imprescindible la existencia de un buen programa de evaluación del desempeño que permita supervisar, capacitar y mantener motivado al personal, orientándolo al rendimiento eficiente y tomando en cuenta sus aspiraciones de crecimiento en conjunto con la organización.

Entre las técnicas de evaluación del desempeño se encuentra la técnica de 360°, la cual es de fácil aplicación para recoger información trascendente obtenida por los propios evaluados: jefes, subordinados, colegas y clientes, lo que permite tener una fotografía que refleja el desempeño del personal evaluado, visualizando en donde se necesita aplicar correctivos (Zuñiga, 2006). En la actualidad algunas empresas están implementando la evaluación de 360°, en la cual intervienen no sólo los superiores, sino

también compañeros y subordinados, con el fin de que la evaluación sea completa, objetiva e imparcial (Martín, 2004).

La evaluación en 360º, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe. Los principales usos que se le asignan a este sistema son: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo (Zuñiga, 2006).

Como el nombre lo indica, la evaluación en 360º pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos y su propia auto evaluación (Herra y Rodríguez, 1999). Esta es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores (Parra, 2002).

La evaluación 360º, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa (Zuñiga, 2006).

La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último. En esa misma directriz el factor humano busca obtener una abierta y positiva retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad. Solo les satisface el reflejo cuando estos coinciden. Como resultado, muchas organizaciones tienden a tratar el tema a la ligera. Peor aun, muchas veces las mediciones que se hacen no funcionan dado que la mayoría de ellas son poco efectivas como motivador para mejorar el desempeño (Herra y Rodríguez, 1999).

La retroalimentación 360° no es para exasperar a los gerentes. La tendencia es la de consolidar una herramienta objetiva que permita al empresario y colaboradores la intersección de los objetivos institucionales con los personales. En esta se busca por medio de la incorporación de un cuestionario de evaluación de 360°, información abierta y sin sesgos por parte de los evaluadores, con respecto a cualquier punto de la encuesta, y de esta manera se pueden expresar comentarios como los siguientes: ¿Qué les gusta del evaluado con relación a los aspectos explorados? ¿Qué no les gusta?. Todo esto referido a comportamientos o situaciones observables o deseables. Además en todos estos cuestionarios de evaluación de 360° es posible colocar al final de la encuesta una o varias preguntas abiertas, tantas como se desee, para recabar información que permita encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño de la persona, del área departamento o equipo (Zuñiga, 2006).

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360° dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error (Herra y Rodríguez, 1999).

Con la finalidad de obtener un mayor impacto y ganar credibilidad, las empresas hacen bien en evaluar a sus directivos. Las personas con posiciones gerenciales, equipos, aquellos profesionales sin personal a cargo, la gente de ventas, así como los grupos de soporte, son candidatos viables para la aplicación de la evaluación 360°. La pregunta es: "¿el desempeño de esta persona, es importante para la efectividad de su labor o de su área?". Si la respuesta es si, de inmediato hay que utilizar esta metodología (Zuñiga, 2006).

La consecuencia de ello llevará al empresario a generar un abierto y proactivo interés por conocer el nivel de opinión, percepción y desempeño de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, comenzando por aquellos ubicados en áreas con debilidades notorias. Tal es el caso de la Sección de Recepción de la Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, según las situaciones observadas durante la pasantía por la autora.

Por lo tanto, una vez que se ha decidido a quiénes evaluar, se precisa asegurar la confidencialidad y el anonimato de aquellas personas que den esta retroalimentación. Los participantes además deben autoevaluarse, y el jefe directo o líder del equipo estará incluido. Los formularios completos son devueltos directamente al consultor que está llevando adelante el estudio.

En resumen, se puede decir que las ventajas de la Evaluación de 360° se centran básicamente en:

1. El sistema es más amplio en el sentido en que las respuestas se recolectan desde variadas aristas.
2. Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en clientes internos, externos y equipos.
3. Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, no de una sola.
4. La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.
5. Propicia el establecimiento de políticas más claras de Reclutamiento Interno, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.
6. A partir de él se pueden definir planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales.
7. Permite que se identifique con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.

Cabe señalar que con la presente investigación se espera contribuir al desempeño organizacional y así fortalecer las relaciones entre sus miembros, a través de la incorporación de cuestionarios de evaluación de 360° que contengan información abierta en los que se puedan expresar

comentarios sobre: ¿Qué aspectos positivos posee el personal evaluado, con relación a lo explorado?; ¿Qué aspectos negativos posee el personal?; ¿Qué resultados se esperan?; ¿Cómo se podrían modificar las conductas desfavorables?. Todo esto referido a comportamientos o situaciones observables o deseables. La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado y constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al considerar todas las situaciones planteadas anteriormente, el presente trabajo esta dirigido a establecer un sistema de evaluación del desempeño laboral a través de la técnica de 360° destinado a la Sección de Recepción de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Establecer un sistema de evaluación del desempeño laboral a través de la técnica de 360° destinado a la Sección de Recepción de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso en el Estado Nueva Esparta, para mejorar el desempeño, maximizando los resultados integrales de la empresa.

1.4.2. Objetivos específicos

- Describir la estructura organizativa y funciones correspondientes a los cargos que desempeña el personal de la Sección de Recepción de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso.

- Describir las políticas y normas de la Sección de Recepción de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso.
- Describir los procedimientos que se llevan acabo en la Sección de Recepción de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso.
- Analizar factores que influyen en el desempeño de la Sección de Recepción de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso.
- Analizar las conductas para realizar la evaluación de 360º en la Sección de Recepción de la Samanna de Margarita Hotel & Thalasso.
- Diseñar un sistema de evaluación del desempeño laboral en La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso.

1.5. Técnicas de recolección de datos

La recolección y el procesamiento de información para la realización del Trabajo de Grado, modalidad Pasantía, es tomada de fuentes primarias y secundarias. De tal manera que en la presente investigación, en correspondencia a los objetivos específicos planteados, se toman en cuenta las siguientes técnicas de recolección de datos (Cuadro 2):

1.5.1. Observación

Esta técnica le permitirá a la investigadora captar mediante la observación, en forma sistemática, cualquier hecho que se produzca en la Gerencia de Habitaciones y Recursos Humanos y de esta forma recolectar,

de manera objetiva, información la cual estará dividida en etapas; la primera etapa se tratarán los procedimientos y funciones; y en la segunda se describirán las políticas y normas que se llevan acabo en la Sección de Recepción de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, con el fin de establecer criterios que permitan desarrollar un sistema de evaluación del desempeño laboral para mejorar la calidad del servicio ofertado.

1.5.2. Entrevista Semi-Estructurada

Esta técnica será aplicada para obtener información a través de una guía de preguntas dirigidas al Departamento de Habitaciones de la Sección de Recepción en la cual se examinara las funciones del personal, las actividades operativas que se llevan acabo y los procedimientos de evaluación que se realizan. A modo de ejemplificación se entablarán las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los procesos que se llevan acabo en la Sección de Recepción?
- ¿Cómo considera el servicio en la Sección de Recepción?
- ¿Los empleados poseen los equipos necesarios para llevar a cabo el servicio?

En todos estos cuestionarios es posible colocar al final de la encuesta, una o varias preguntas abiertas, para recabar información que permita encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño de la persona, del área departamento o equipo.

1.5.3. Revisión de Documentos de la Empresa o Bibliográficas

Estará orientada a la revisión de documentos, libros, formatos y registros del Departamento de Habitaciones en la Sección de Recepción de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso con la finalidad de recolectar información sobre los aspectos teóricos del objeto de estudio, necesarios para el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño laboral.

1.5.4. Métodos de Análisis

Para la ejecución del tercer y cuarto objetivo específico, referidos a la descripción de los procedimientos y funciones que se llevan a cabo en la Sección de Recepción y al análisis de los factores internos y externos que influyen en la evaluación del desempeño laboral de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso en el Estado Nueva Esparta, se utilizarán tres métodos de análisis, de acuerdo al tipo de situación y medio ambiente de trabajo a documentar, con la finalidad de arrojar una información precisa y objetiva según sea el caso. Entre ellas están:

➤ Matriz Relación de Situaciones

Esta matriz será utilizada para identificar y prever fallas futuras o presentes en los procesos y funciones de la Sección de Recepción de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso con la finalidad de implementar objetivos y estrategias para hallar soluciones a estas. Se recomienda el uso de la Matriz de Relación de Situaciones, la cual indica las fallas que presenta la empresa y de esta manera, proponer implementar objetivos y estrategias para hallar soluciones a estas fallas (Mattos, C. 1994).

➤ **Diagrama Causa – Efecto:**

Esta técnica gráfica de análisis permite a la investigadora apreciar con claridad las posibles relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que este ocurra. También se puede visualizar las diferentes cadenas Causa y Efecto que pueden estar presentes en un problema, facilitando estudios posteriores de evaluación del grado de aporte de cada una de esas causas. El diagrama Causa- Efecto se aplicara a los procedimientos y las funciones que lleva a cabo la Sección de Recepción de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, con el propósito de evitar, advertir e identificar problemas y causas que intervienen para que esto ocurra.

➤ **Análisis DOFA:**

Este análisis se aplicará para ayudar a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. Al igual será aplicado a los factores internos y externos que influyen en la evaluación del desempeño laboral de la Sección de Recepción.

Cuadro 2. Técnicas de recolección y procesamiento de datos utilizadas por objetivos

OBJETIVOS	TÉCNICAS
Describir las políticas y normas de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, en el estado Nueva Esparta.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación y Participación Directa • Revisión bibliográfica • Entrevistas semi-estructuradas
Describir la estructura organizativa y funciones correspondientes a los cargos que desempeña el personal de la Sección de: Recepción, de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso en el Estado Nueva Esparta	<ul style="list-style-type: none"> • Observación y Participación Directa • Revisión bibliográfica • Entrevistas semi-estructuradas
Describir los procedimientos las funciones que se llevan a cabo en la Sección de: Recepción, de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso en el Estado Nueva Esparta.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación y Participación Directa • Entrevistas semi-estructuradas • Revisión bibliográfica • Implementación del Diagrama Causa – Efecto
Analizar los factores que influyen en el desempeño laboral, de la Sección de Recepción de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, en el estado Nueva Esparta.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis DOFA • Matriz de Impacto DOFA • Matriz de estrategias • Entrevistas semi-estructuradas • Revisión bibliográfica • Observación y Participación Directa
Analizar las conductas para realizar la evaluación de 360° en la Sección de Recepción de la Samanna de Margarita Hotel & Thalasso.	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de desempeño por competencias. • Observación y Participación Directa. • Entrevistas semi-estructuradas
Diseñar un sistema de evaluación del desempeño laboral en La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, en el estado Nueva Esparta.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación y Participación Directa • Revisión bibliográfica

Fuente: Elaboración propia. 2007.

CAPÍTULO II:
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y
FUNCIONES DE LOS
CARGOS DEL PERSONAL DE LA
SECCIÓN DE RECEPCIÓN

CAPITULO II. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONES

2.1. Estructura organizativa y funciones del personal de recepción

Los organigramas son instrumentos metodológicos usados en la ciencia administrativa para el análisis teórico y para la acción práctica. Estos tienen la cualidad de representar gráficamente una determinada organización con sus implicaciones reales y relaciones. Otra de sus ventajas es el hecho de que permiten proyectar los diferentes niveles jerárquicos estructurales, con base en las actividades, atribuciones, deberes, labores y grados de autoridad y responsabilidad que existen entre las diferentes gerencias referidas al cargo que ocupa el personal de una determinada organización.

En este sentido, el autor Riccardi (1965) define el organigrama como el que: "... constituye la expresión, bajo forma de documento, de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes o componentes". Esta definición se circunscribe dentro del marco exclusivo de la técnica, para diferenciarse un tanto de la gran mayoría de definiciones, las cuales se refieren al organigrama considerándolo desde el punto de vista de utilidad concretamente. Otro autor Allusson (1961) plantea lo siguiente:

Esencialmente, el organigrama es un gráfico que representa, bajo la forma de documento de conjunto, la estructura de la empresa y permite darse cuenta, por medio de un dispositivo complementario de las distintas relaciones, dependencias y conexiones que puedan existir entre los servicios (p. 14).

Enmarcando el contexto anterior, es pertinente resaltar el hecho de que los organigramas muestran claramente, quien depende de quien y tienen la particularidad de indicar a administradores y al personal en general, la forma como se integra una organización determinada de forma fácil y rápida.

Cabe agregar, la definición que el autor Melinkoff (1990) realiza para ilustrar la relación entre el organigrama y su utilidad. Según él este es:

Un grafico que representa, bajo la forma de documento de conjunto, la estructura de una empresa y permite darse cuenta, por medio de un dispositivo complementario, de distintas relaciones, dependencias y conexiones que puedan existir entre los servicios.

Es, pues, un instrumento de una utilidad incuestionable que proyecta claridad sobre la empresa, que es susceptible de modificación y puesta al día, puesto que es reflejo de la vida de la industria o el comercio que traduce (p. 104).

En este caso, La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso está representada gráficamente bajo la estructura de la organización y en la cual se pueden observar su jerarquía estructural, bajo la dirección de los propietarios: el Doctor Gabrielle Bravi y el Arquitecto Pierfilippo Cidoneo, quienes forman la Junta Directiva, siendo estos la máxima autoridad que muestra la estructura general de la empresa; asimismo refleja los canales de comunicación que deben existir para la toma de decisiones.

La Gerencia General supervisa directamente las actividades ejecutadas por Contraloría y las Gerencias de: Recepción, Ama de Llaves, Alimentos y

Bebidas, Centro Thalasso, Comercial, Recursos Humanos, Mantenimiento y Seguridad, siendo la unidad responsable de la operación del hotel (Figura 2).

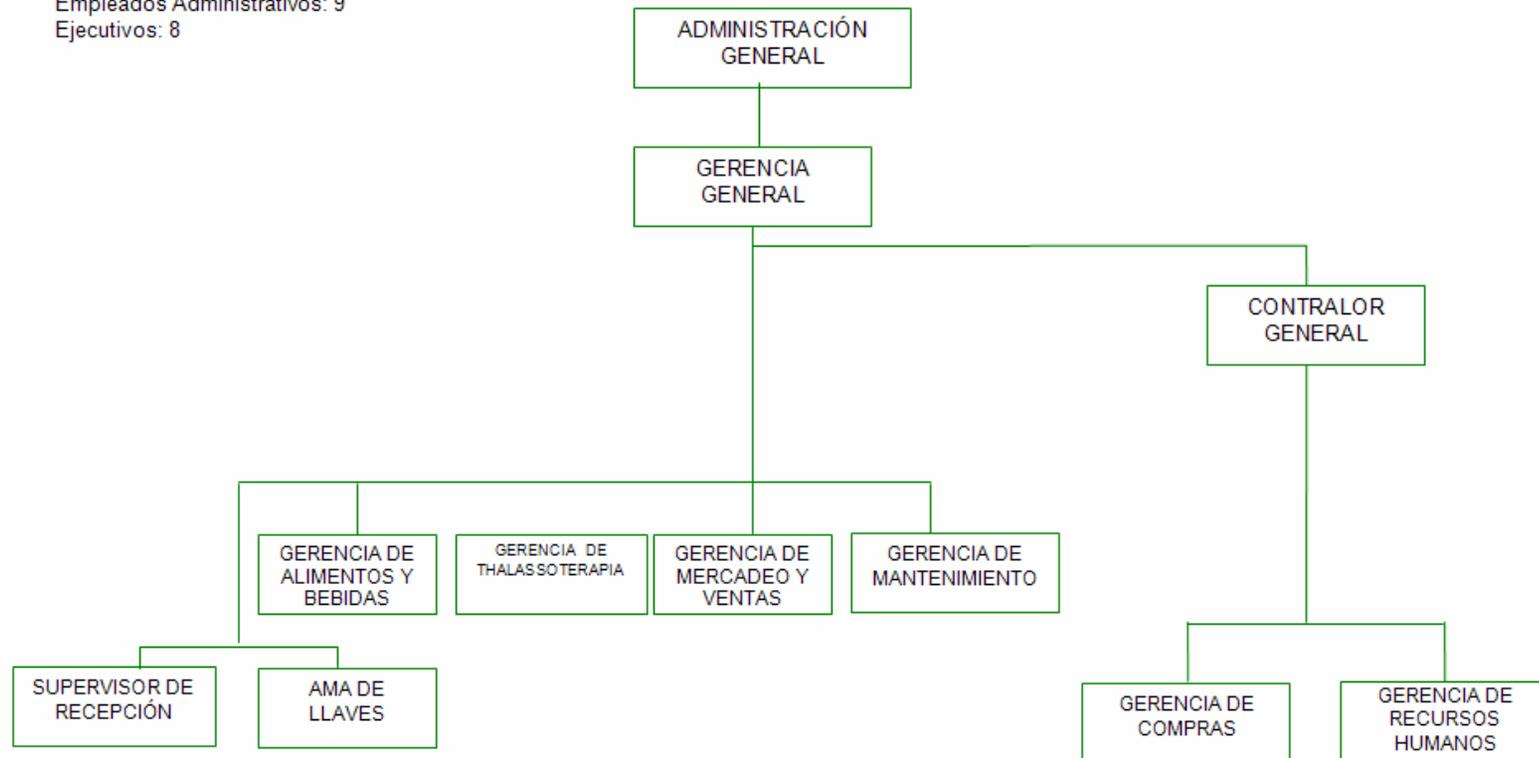
Figura 2 Organigrama por gerencias

La estructura organizativa está compuesta por 46 puestos de trabajo, cuenta con 95 empleados, distribuidos de la siguiente manera:

Empleados Operativos: 78

Empleados Administrativos: 9

Ejecutivos: 8



Fuente: La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, 2007.

La estructura que ilustramos con la Figura 2, es la expresión formal y oficial de la organización conocida con el nombre de “La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso”, tal como debería ser de acuerdo a como fue concebida. No obstante, se sabe que la misma sufrió alteraciones debido a que existen jerarquías dentro de la organización que no son precisamente estructurales pero que actúan dentro de ella. No obstante, se sabe que la jerarquía estructural es la formal y es la base sobre la cual se apoya la autoridad oficial y funciona como medio de comunicación.

Esta comunicación funcional en La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, presenta características lineales y se refieren a la clasificación de las posiciones de la estructura de la organización, tomando como base las actividades, labores y deberes inherentes a un cargo determinado. Así pues, su organigrama está representado de manera vertical, quedando los niveles jerárquicos determinados de arriba hacia abajo, es decir, las unidades se desplazan según su jerarquía de manera descendiente. Teóricamente, este tipo de jerarquía cargo- labor, expuesto en el organigrama, se asume para evitar que ciertas personas ocupen cargos que no le correspondan pues los mismo deben ser asumidos por aquellos que cumplan con los requisitos que el cargo explicita. A pesar de esto último, en La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, no siempre se hace la selección del personal adecuada que cumpla con los perfiles y conocimientos determinados al área a desempeñar, creando de esta manera una serie de debilidades en la organización, especialmente en la falta de un personal preparado en el ramo hotelero.

Igualmente, se debe mencionar que aunque el organigrama esta expuesto de la manera señalada anteriormente, en la realidad es diferente, debido a que en muchas ocasiones la contralora general la Lic. Esther de Pérez pasa por encima de las órdenes emitidas por la gerencia general. Ya

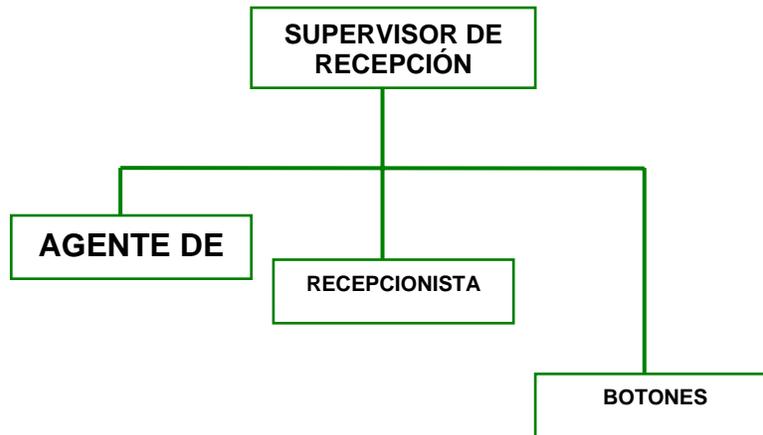
que el dueño de La Samanna de Margarita, tiene una gran amistad con dicho funcionario, lo cual ocasiona este tipo de arbitrariedades. Como por ejemplo en una ocasión se pudo observar el aumento de las tarifas diarias sin previa consulta con la gerencia general. En el organigrama de la organización La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso esta situación ocurre también entre la Contraloría General y las otras secciones de Alimentos y Bebidas, Mantenimiento, Mercadeo y Ventas, por mencionar algunas. Esta modalidad puede apreciarse de igual manera entre la Agente de Reservas y los Recepcionistas, caso que será desarrollado posteriormente.

La estructura organizacional del caso de estudio esta conformada por las siguientes unidades jerárquicas: A la cabeza se encuentra una Administración General la cual coordina y controla una Gerencia General que comparte operaciones y funciones casi simétricas en cuanto a autoridad y mando con la Contraloría General. Con la finalidad de aclarar como funciona ésta responsabilidad dual y los compromisos finales que de ella se derivan, se consultó al Lic. Guzmán León quien es responsable de la autoría del organigrama de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso. Esta persona informó que, en un primer proyecto, la máxima autoridad de la organización era la Gerencia General y, por su parte, la Contraloría General estaba ubicada en el mismo rango y nivel jerárquico que las demás gerencias: Alimentos y Bebidas, Mercadeo y Ventas, Mantenimiento, etc., todas ellas dependientes de la Gerencia General. No obstante, dicho esquema fue rechazado y en su lugar se propuso un organigrama donde la Contraloría General mostraba una jerarquía superior con respecto a las demás gerencias ante mencionadas, equiparándose incluso con la Gerencia General en un 80% de sus funciones. Esta referencia se hizo anteriormente y se vuelve a mencionar debido a la confusión que genera ésta situación en la cadena de mando y ejercicio de autoridad, no solamente entre los demás gerentes de

las otras secciones sino también en el total de empleados de la organización. Una posible respuesta a ésta incongruencia sería el hecho de las relaciones de confianza y amistad que unen a la Contraloría con los dueños de la organización.

Examinando la estructura, en lo que a la organización de la Sección de Recepción se refiere, se formula una segunda pregunta en entrevista formal realizada al Lic. Guzmán León, acerca de la existencia de dos (2) organigramas en La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso; Guzmán respondió así:

En realidad si existen dos estructuras organizacionales en la organización. Uno de ellos, solo para el uso exclusivo de los gerentes de las diferentes Secciones: Recursos Humanos y Contraloría General (Figura 2); y otro desglosado para cada gerencia donde se muestran las jerarquías de los distintos estratos o niveles de cada sección. Esto facilita la comprensión a todos los empleados de los distintos departamentos (Figura 3):

Figura 3 Organigrama de la sección de recepción

Fuente: Departamento de Recepción, La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, 2007.

En este sentido, la estructura de la organización es un instrumento de gran importancia para realizar los procesos de la dirección, como por ejemplo, el de coordinación, de comunicación, de decisión, de control, etc. Además sirve para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización. Queda de esta forma destacada la relevante importancia de los organigramas para una organización. Por consiguiente, está plenamente justificada la necesidad de elegir una buena y clara estructura de la organización y de sistematizar técnicamente las interrelaciones de sus componentes.

La falta de una adecuada estructura de la organización crea dificultades a la dirección porque no se puede desenvolver con racionalidad a causa de que esa deficiencia crea problemas, tales como: conflictos de autoridad, dualidad de mando y dirección, falta de orden, improductividad de trabajo, conflictos de jerarquía, dualidad de funciones, superposición de autoridad y de responsabilidad, usurpación de responsabilidades y de autoridad, respectivamente.

En este caso de estudio, específicamente, la empresa corrobora que en el año 2005 se aprueba y justifica la necesidad de elegir una nueva estructura organizativa de la organización y de sistematizar técnicamente sus componentes debido a que la que poseían en el pasado no cumplía con los requerimientos mínimos que eran necesarios para la próxima expansión de la misma. Sus anteriores deficiencias constituían un factor de perturbación para las fuerzas productivas.

Por otra parte, es importante mencionar la presencia, en la estructura organizativa, de una Gerencia de Thalasso Terapia única en su estilo en Venezuela que pone una marca distintiva en esta organización. Esta gerencia se encarga de planificar y coordinar actividades relacionadas con tratamientos de belleza y relajación. Esta sección se caracteriza por sus altos niveles de productividad como consecuencia directa de un valioso y exquisito servicio dirigido por una gerencia altamente competitiva.

En contraposición, es de hacer notar la ausencia de una Gerencia de Habitaciones en La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, Gerencia ordinaria y necesaria presente en todas las organizaciones hoteleras que pertenecen a la misma categoría de cinco estrellas en el rango de calificación. La Gerencia de Habitaciones tiene como propósito planificar, organizar, coordinar, ejecutar, dirigir y controlar todas las operaciones relacionadas con el servicio de alojamiento. El esquema que presenta La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso no deja de ser sorprendente pues las operaciones de dicha sección están distribuidas entre el Supervisor de Recepción y la Sección de Ama de Llaves. Esta estructura organizacional no es lo suficientemente dinámica para satisfacer las necesidades de eficiencia, originándose así un conflicto de competencias al tratar de repartir la dirección, ejecución y control de las responsabilidades en éste servicio.

Todo lo anterior tiende a crear una constante contienda en la que se involucran cada uno de los empleados de ambas secciones y en la cual el poder de mando es de tipo extremista, originando posturas polarizadas que suelen ser resueltas solo por el Gerente General, quien se ve obligado a decidir por los contendientes, estableciéndose de esta manera una dependencia innecesaria por el jefe inmediato superior.

Otra situación similar se observa en la Sección de Recepción a cargo del Supervisor de Recepción quien dirige y controla todas las operaciones relacionadas con las Reservaciones, Recepcionistas y Botones. A través de una entrevista con el Lic. Guzmán León, se conoció que a pesar de la similitud de perfiles entre los Agentes de Reservaciones y los Recepcionistas, los primeros gozan de un grado jerárquico superior. Respecto a esta situación, el Lic. Guzmán manifiesta que esto se debe a que el Agente de Reservaciones es el que realiza el primer contacto con el cliente lo que crea un mayor nivel jerárquico. Esta circunstancia conduce a una competencia de difícil manejo. Lo anterior trae como resultado que los empleados de Recepción se centran en la supervivencia individual, descuidando en muchas ocasiones sus funciones a causa de la escasez de incentivos.

Después de las observaciones anteriores, se procede a la descripción de las funciones de cargos de la Sección de Recepción de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso. Por lo tanto, los cargos existentes en la Sección de Recepción de esta organización son (Cuadro 3):

Cuadro 3. Cargos sección de recepción

SECCIÓN DE RECEPCIÓN	
1	Supervisor de recepción
1	Agente de reservaciones
5	Recepcionistas
4	Botones

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo, al igual que los perfiles que deben llenar los aspirantes a dichas posiciones, fueron elaboradas por el equipo gerencial encargado de la apertura del hotel en el año 1997, atendiendo a criterios basados únicamente en la experiencia previa que poseía el dueño de esta organización.

En consecuencia, dentro de las situaciones observadas en ésta Sección de Recepción, se destaca un primer elemento perturbador relacionado con la alta rotación del personal, especialmente ocasionado por aquellos trabajadores del área que no cumplen con el perfil establecido para asumir dichos cargos. Así pues, se advirtió un personal poco capacitado en dicha sección.

Por lo tanto, la situación anterior obliga a hacer un replanteamiento gerencial total para corregir las fallas que afectan no solamente el funcionamiento de la Sección de Recepción sino que también incide negativamente en la productividad de la organización.

2.2. Funciones del personal de recepción

Otro factor que se considera alarmante es la falta del uso del Manual de Normas, Políticas y Funciones de la organización. Esto le imprime un sello de informalidad a ésta sección, pues el empleado carece de los lineamientos que orientan una conducta que lo conduzca a lograr metas y objetivos específicos. Peor aun es el hecho, que en la mayoría de los casos, el personal no conoce la existencia de estos manuales.

Adicionalmente, en las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo se observa, en su redacción, el uso de términos ambiguos que hacen confusos la orientación o guía para el desempeño del cargo. Se puede afirmar también que la última actualización de estos manuales ocurrió hace tres (3) años, por lo que no están considerados aquellas tareas, cometidos, actividades y responsabilidades que actualmente se deben llevar a cabo en los cargos de la Sección de Recepción del hotel.

Finalmente, el hotel fusionó el trabajo del Centralista Telefónico, Servicio de Guest Service y Auditor Nocturno para ahorrar costos. Todas estas responsabilidades son llevadas a cabo por los Recepcionistas. Sin embargo, la ejecución y coordinación de las mismas con frecuencia no se logra debido a las demás funciones que, por su parte, cada uno debe desempeñar por separado.

En este orden de ideas, el pensamiento de autores como Sherman, Bohlander y Snell (2000), opinan que es necesario, al menos, que las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo sean redactadas utilizando enunciados concisos, directos y sencillos. Las oraciones que describen obligaciones del puesto, deben comenzar con un verbo en

presente y el sujeto implícito, que será el trabajador que desempeñará las obligaciones asignadas, las cuales deben ser enunciadas en un orden descendiente en cuanto a su importancia. También debe incluirse las herramientas y equipo que utiliza el trabajador en la ejecución de sus deberes.

Dadas estas circunstancias, la organización no muestra ningún tipo de interés por buscar solución a ésta situación. Algunas veces, se instrumentan paliativos, tal como ocurrió en el año 2005, cuando Recursos Humanos transcribió y actualizó las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo, mejorando su presentación. Solo arreglos cosméticos sin procurar su comprensión.

De la misma manera, es pertinente destacar que en Venezuela para la redacción de las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo se debe cumplir con las disposiciones de la Constitución, la Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento. Igualmente, la Ley Orgánica de Condiciones, Prevención y Medio Ambiente de Trabajo y demás disposiciones legales con inherencia en el ámbito laboral.

Por lo tanto, es factible afirmar que el éxito de la evaluación del desempeño tiene como punto de apoyo la descripción y especificación de los puestos de trabajo, ya que el empleado conoce detalladamente lo que la organización espera de él. El autor Graig (1979) apoya la importancia de la descripción de los puestos de trabajo cuando afirma que:

La descripción de los puestos es esencial para crear estándares de desempeño, a través de las cuales podemos realizar estimaciones periódicas. Las estimaciones anuales o semi anuales son útiles para

establecer el desempeño y también el potencial del individuo.

Este potencial no se puede pronosticar para un tiempo ilimitado.

Son mucho mas útiles para determinar si existe o no potencial para alcanzar el siguiente nivel. Al hacerlo averiguamos si el programa de desarrollo debe incluir conocimientos para el puesto futuro o limitarse al presente (p. 395).

En lo que respecta a la capacitación, solo se desarrollan pocos cursos facilitados por diversos institutos privados como públicos, los cuales son coordinados por la Gerencia de Recursos Humanos, con el Departamento de Recepción, para llevarlos a cabo durante los meses de temporada baja, como lo son los meses de mayo y junio. La planificación de los cursos no surgen de las necesidades de capacitación producto de la evaluación del desempeño, como un propósito para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño en sus cargos, muy por el contrario, la informalidad empuja a los trabajadores de la Recepción a aprender las funciones de su cargo sin ningún entrenamiento formal y, en su lugar, usan la observación directa para asimilar los gajes del oficio.

Los trabajadores refieren que los cursos proyectados por la Gerencia de Recursos Humanos y el Supervisor de Recepción, son dictados bajo el supuesto de que todos los empleados comparten las mismas carencias y siempre se dictan los mismos tópicos, por ejemplo: idiomas, atención al cliente, etc. Y en muchas ocasiones dichos cursos solo se ofrecen de una manera exclusiva para los asistentes a la Gerencia.

Adicionalmente los cursos o talleres son planificados fuera de la jornada de trabajo e incluso durante los días libres, lo que implica permanecer en el hotel hasta cuatro horas después de finalizar la jornada de trabajo, sin olvidar que en frecuentes ocasiones los trabajadores son forzados a redoblar el turno, motivado por la escasez de personal. Esta actividad repetitiva produce en el personal de Recepción el desgaste físico y mental hasta límites de agotamiento. Así pues, el empleado muestra poco o ningún entusiasmo para participar en las actividades de capacitación con el fin de mejorar su desempeño en el cargo, muy por el contrario, la motivación se produce cuando se quiere alcanzar una promoción y necesitan un determinado entrenamiento o taller para incrementar el currículum vitae y llenar la vacante.

A manera de resumen, se concluye que estas dificultades no tendrán solución sino se implementan políticas adecuadas y dirigidas al rendimiento de los trabajadores, beneficios por productividad y satisfacción laboral, lo cual implica la aparición de una técnica novedosa que permita evaluar el desempeño y resultados del personal, sus competencias o conductas, así como diseñar programas de desarrollo o capacitación ajustados para mantenerlos motivados a través de una buena retribución salarial y un ambiente de trabajo agradable para que cumpla con todas sus labores a la perfección, ofreciendo un servicio de calidad.

A continuación se presentan las diferentes funciones y perfiles de los trabajadores de la Sección de Recepción de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, según el Manual de Políticas, Normas y Funciones elaborado por el Lic. Guzmán León en el año 2005:

Supervisor de recepción:

Objetivo del cargo:

Controlar y supervisar toda la operación del Departamento de Recepción, cumpliendo con las políticas ya establecidas para lograr un óptimo funcionamiento.

Funciones del cargo:

- Dirigir de acuerdo a la disponibilidad la venta de habitaciones asegurando un porcentaje de ocupación elevado.
- Recibir personalmente a los huéspedes V.I.P y frecuentes que considere necesario exigiendo al personal a su cargo especial atención para ellos.
- Chequear las habitaciones asignadas a los huéspedes V.I.P.
- Mantener una estrecha comunicación con los gerentes de otros departamentos para el óptimo funcionamiento del hotel.
- Revisar con anterioridad las reservas futuras con el fin de poner especial atención en coordinar las necesidades de los grupos y de los individuales.
- Supervisar que las tarifas de habitación sean aplicadas de acuerdo a las políticas del Hotel.

- Asegurar la existencia de un juego de llaves extras de habitaciones para cubrir las posibles bajas.
- Coordinar con el Departamento de Contraloría todos lo relacionado con: depósitos recibidos, devoluciones, crédito para pago de cuenta, manejo de vouchers de agencia de viajes y aerolíneas, tarifas especiales para grupos, agencias, compañías, etc.
- Conocer perfectamente la organización operativa del Hotel y coordinar diariamente las actividades asegurándose que las habitaciones y áreas del lobby sean inspeccionadas.
- Realizar reuniones mensuales con el personal revisando procedimientos, novedades, etc.
- Preparar el presupuesto anual junto al Gerente de Mercadeo y Ventas.
- Controlar y responder por todos los bienes muebles y enseres que estén inventariados en las áreas.
- Coordinar con los Departamentos de Ama de Llaves y Mantenimiento las reparaciones de habitaciones.
- Conocer los procedimientos establecidos para cubrir emergencias dentro del Hotel (robos, apagones, inundaciones, incendios, etc.).
- Distribuir adecuadamente recursos humanos y materiales.

Perfil del cargo:

- Grado de Instrucción: Licenciado en Hotelería, o carrera afín.
- Perfectamente Bilingüe
- Excelente relaciones interpersonales
- Manejo de personal.
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Excelente presencia
- Proactivo.
- Dinámico.

Agente de reservaciones:

Objetivo del cargo:

Mantener y controlar el proceso de reservación de habitaciones a solicitud de las agencias y mayoristas de viajes, de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa.

Funciones del cargo:

- Recibir y responder todos las correspondencias, llamadas telefónicas, donde se solicite información de reservaciones (presupuesto o reconfirmación).
- Consultar a su supervisor inmediato cualquier situación especial que amerite otra decisión
- Chequear que todas las reservaciones sean procesadas de acuerdo al sistema establecido y que contengan toda la información necesaria.
- Verificar que todas las reservaciones estén garantizadas a través de tarjetas de crédito, cartas de garantía, depósitos, transferencias, etc.
- Verificar que todas las transacciones de pago realizadas por las agencias y/o mayoristas de viajes sean correctos.
- Chequear la disponibilidad para aceptar o no una reservación a fin de dar una respuesta acertada.
- Revisar las llegadas del día siguiente para cerciorarse de anotar y resaltar aquellas solicitudes especiales, comunicándolas al supervisor inmediato.
- Llevar un archivo claro y ordenado de toda la información que maneje la oficina actualizándola periódicamente.

- Mantener actualizado el archivo de soporte de las últimas reservas tramitadas.
- Controlar minuciosamente la venta de habitaciones con el fin de evitar sobreventa en el hotel, manteniendo una estrecha comunicación con los recepcionistas.
- Colaborar con las labores de recepción cuando sea necesario.
- Asistir al Supervisor de Recepción en algunas de las funciones en ausencia del mismo.

Perfil del cargo:

- Grado de Instrucción: T.S.U. en Hotelería, o carrera afín.
- Perfectamente Bilingüe.
- Excelente relaciones interpersonales.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Excelente presencia.
- Proactivo / Dinámico.

Recepcionista:

Objetivo del cargo:

Mantener el registro y asignación de habitaciones a los huéspedes de acuerdo a sus necesidades y a las normas establecidas por la empresa.

Funciones del cargo:

- Saludar a los huéspedes en una forma adecuada y cortés.
- Recibir al huésped dar la bienvenida al hotel y entregar ticket de bienvenida y desayuno mientras se realiza el *Check-In* y luego ofrecer un detalle completo de los servicios del hotel.
- Asegurar que cada huésped complete en forma legible la tarjeta de registro, que firme al dorso, asignar habitación de acuerdo a la solicitud con la tarifa adecuada y solicitar forma de pago.
- Cumplir con el procedimiento establecido para las tarjetas de crédito, cheque y/o efectivo.
- Entregar al huésped su identificación dentro del hotel. Dar *Check-In* en el sistema, asegurándose que la habitación ocupada coincida con la anotada en la tarjeta de registro.
- Colocar la tarjeta de registro en la carpeta correspondiente en el Rack de *Front-Desk*, previa conformación de pago.

- Conocer las tarifas, las habitaciones, la disponibilidad y los eventos.
- Conocer los nombres de los clientes frecuentes, sus preferencias con el objetivo de personalizar el servicio.
- Atender las llamadas telefónicas de acuerdo al estándar establecido para las llamadas internas y externas. El teléfono no debe repicar más de 3 veces.
- Recibir el turno y asegurarse de tener el fondo completo de caja.
- Realizar las salidas de caja en los formatos existente, la misma deberá estar autorizada por: Gerente General, Contralor General, Supervisor de Recepción ó Gerente de Guardia, cualquiera de los cuatro. En caso de omitirse será responsabilidad del Recepcionista de turno.
- Revisar las salidas y llegadas del día asegurándose que ninguna esté fuera del tiempo estipulado para el procedimiento.
- Revisar el Libro de Novedades diariamente para dar seguimiento a los sucesos que lo requieran. Igualmente deberá anotar cualquier suceso o imprevisto importante.
- Ofrecer al huésped el servicio gratuito de caja de seguridad llenando el formulario establecido y colocarlo junto con la tarjeta de registro.
- Realizar el Check-Out de acuerdo al estándar establecido.

- Cumplir con todas las normas y procedimientos de la empresa.

Perfil del cargo:

- Grado de Instrucción: T.S.U. en Hotelería, Turismo o carrera afín.
- Perfectamente Bilingüe
- Excelente relaciones interpersonales
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Excelente presencia
- Proactivo.
- Dinámico.

Bel boys (botones):

Objetivo del cargo:

Llevar el equipaje de los huéspedes a su respectiva habitación y satisfacer sus necesidades para lograr mayor confort.

Funciones del cargo:

- Saludar y dar la bienvenida a los huéspedes en una forma adecuada y cortes.
- Deberá permanecer en su puesto de guardia frente al Front Desk.
- Deberá identificar a los huéspedes del hotel ofreciendo siempre una sonrisa y un saludo.
- Acompañar al huésped a la habitación luego de identificarse, indicándole el uso del ascensor, y una breve explicación de los atractivos de la habitación.
- Ofrecer ayuda ante cualquier necesidad que el huésped pueda tener durante su estadía.
- Cumplir con todas las normas y procedimientos de la empresa.

Perfil del cargo:

- Grado de Instrucción: Bachiller.
- Conocimientos básicos de inglés.
- Excelente relaciones interpersonales.
- Excelente presencia.

- Proactivo.
- Dinámico.

Durante el periodo de pasantías, se pudo observar que el cargo de Supervisor de Recepción no está siendo desempeñado cabalmente ya que su estilo de dirección no produce un buen rendimiento de los integrantes del equipo que tiene a su cargo. Cuando se observa a los distintos trabajadores de Recepción, se puede comprobar su escaso progreso en el desempeño de las funciones asignadas.

En este sentido, para ilustrar esta situación, se puede mencionar que en el Manual de Políticas, Normas y Procedimientos del hotel, se señala que el Supervisor de Recepción debe preparar un Presupuesto Anual conjuntamente con el Gerente de Mercadeo y Ventas, lo cual no se cumple. Es decir, durante las pasantías, en repetidas oportunidades, se solicito dicha información para comprobar y revisar dicho presupuesto, y finalmente se corrobora que estos presupuestos no se realizan desde que el hotel inicio sus operaciones.

Asimismo, se debe expresar que el perfil del cargo del actual Agente de Reservas se cumple parcialmente porque aún cuando este trabajador verifica que todas las reservas sean procesadas adecuadamente, el mismo no domina el idioma inglés, dificultándosele atender aquellas llamadas o solicitudes que provienen del extranjero.

Del mismo modo, las tareas llevadas a cabo por los Recepcionistas no siguen los lineamientos establecidos, como consecuencia especialmente de

la mala selección del personal por parte del Departamento de Recursos Humanos, que no toma en cuenta los perfiles existentes en el manual para evaluar a los aspirantes a los puestos de Recepción. Es tan grave el problema que ningún Recepcionista habla Inglés lo cual es un requisito indispensable en el perfil del cargo.

Por su parte, debido a la falta de autoridad por parte del Supervisor de la Sección de Recepción, los horarios previamente establecidos no son respetados por los Botones, ocasionando que en muchas ocasiones sean los Recepcionistas de turnos los que deben ayudar a los clientes con sus equipajes, dejando la Recepción abandonada. Por otro lado, a menudo los Botones no permanecen en sus puestos de guardia, retardando de esta manera el proceso de entrada del cliente al hotel.

En definitiva, se puede apreciar la poca experiencia y disposición por parte del Supervisor de la Sección de Recepción para mantener una productividad eficiente durante todo el año, además de la escasa comunicación interdepartamental con los demás gerentes del hotel con miras a implementar un mejor funcionamiento del hotel.

CAPÍTULO III:
NORMAS, POLÍTICAS Y
PROCEDIMIENTOS QUE SE LLEVAN
A CABO EN LA SECCIÓN DE
RECEPCIÓN

CAPITULO III. NORMAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

El primer requisito importante para aplicar el instrumento de medición del desempeño es definir políticas, normas y procedimientos pues el personal debe conocer en qué y cómo deben cumplir su rol dentro de la organización. Posteriormente, se necesita hacerles saber cómo lo están haciendo. En este sentido, a través de la evaluación, los empleados que tienen contacto con el público, saben mejor lo que opera y lo que no funciona, y tienen una mejor sensación de su eficiencia. Por lo tanto, es imprescindible conocer y tener claras dichas normas, políticas y procedimientos para lograr el éxito de la empresa y por consiguiente, la correcta aplicación de la prueba de 360°. Es de destacar que esta prueba se lleva a cabo especialmente sobre los procedimientos que se efectúan en la Sección de Recepción de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso.

3.1. Políticas de la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso.

1. Ofrecer al cliente y al huésped un servicio de alojamiento, alimentos y bebidas, tratamientos terapéuticos y servicios complementarios bajo los más altos estándares de calidad y servicio.
2. Velar por el óptimo funcionamiento de todos los departamentos, secciones y todas aquellas unidades para brindar un servicio eficiente, teniendo como base la calidad del servicio.

3. Brindar a todos los trabajadores de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso todas las condiciones óptimas de trabajo bajo un ambiente de higiene y seguridad laboral.
4. Mantener la comunicación interdepartamental entre los diferentes departamentos que conforman La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, para esa manera desarrollar el trabajo en equipo y cumplir con los objetivos de la empresa.
5. Mantener las líneas de comunicación entre los diferentes departamentos y Recursos Humanos, en el proceso de reclutamiento, selección, adiestramiento, cursos, talleres, reuniones, etc.
6. Planificar, organizar y dirigir las actividades a realizar por todo el personal, para mantener un continuo incremento de ventas y mantener los niveles de costos bajos a través de los diferentes procedimientos realizados en cada uno de los departamentos, tanto operativos como funcionales que forman parte de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso.

3.2. Normas de la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso.

1. **Puerta de acceso al hotel:** todo trabajador deberá entrar y salir de las instalaciones por la puerta asignada para tal fin (área entrada de estacionamiento del Centro Comercial, específicamente, cerca de las habitaciones de Planta Baja).

2. **Registro de Entrada y Salida:** todo el personal deberá registrar sus horas de entrada y salida del hotel en el libro de control de entrada y salida del personal. La empresa podrá exceptuar de este registro, bien temporal o definitivamente, a aquellos empleados que por el cargo que ocupan así lo ameriten. Quien entre con más de quince (15) minutos de demora, perderá el día de trabajo, que le será descontado.

3. **Áreas de acceso:** los empleados para circular dentro del Hotel, usarán las puertas, escaleras, pasillo y baños expresamente señalados para tal fin.

Los empleados no tendrán acceso a: habitaciones, lobby, piscina, restaurantes, bares, Centro de Thalassoterapia, ascensores de huéspedes, excepto cuando por la naturaleza de sus funciones así lo ameriten.

- Es obligatorio que todo empleado, una vez finalizada su jornada laboral, se retire de las instalaciones, salvo que el jefe inmediato indique lo contrario, informando debidamente al Departamento de Seguridad.
4. **Salida de Objetos:** cualquier objeto, regalo o material del hotel que deba salir de las instalaciones deberá ser autorizado por el jefe inmediato y el Departamento de Contraloría. En caso de encontrarse con objetos

extraviados del hotel, de los huéspedes, clientes o de sus compañeros de trabajo, deberá notificarlo inmediatamente al jefe del departamento indicando lugar, hora y fecha donde fue hallado, a fin de efectuar los trámites correspondientes para su resguardo y/o devolución.

5. Horario de Trabajo: es deber de todo trabajador asistir puntualmente a su sitio de trabajo y en los horarios establecidos, de acuerdo a lo siguiente:

- Por la naturaleza del servicio que presta el hotel, los horarios son rotativos durante las veinticuatro (24) horas, de acuerdo a las necesidades de la empresa. Una vez que el trabajador ingresa a laborar deberá ajustarse a los distintos cambios de horarios establecidos.
- Durante la jornada laboral el trabajador no podrá abandonar su área de trabajo, salvo que esté debidamente autorizado por su jefe inmediato. En caso de incurrir en esta falta podrá ser despedido justificadamente de acuerdo al artículo 102, literales “j” e “i” de la Ley Orgánica del Trabajo. Los empleados que desempeñan cargos que por su naturaleza exijan la espera del relevo para continuar la faena, no podrán abandonar el sitio de trabajo hasta tanto no se presente el trabajador que cubrirá

el turno siguiente. Cualquier instrucción al respecto deberá ser impartida por el jefe inmediato.

- Dentro de la jornada laboral, el trabajador recibirá una comida en el comedor de personal. Dispondrá de media (1/2) hora para comer; aquel trabajador que sea sorprendido comiendo fuera del horario establecido por la empresa, será amonestado por escrito y la misma será archivada en su expediente.

6. Uniforme y Apariencia personal: Es obligatorio que todo trabajador se encuentre debidamente uniformado, así como perfectamente aseado y afeitado, zapatos limpios, uñas recortadas, limpias y el cabello corto. El uniforme deberá estar sin arrugas, ni manchas, ni roturas.

El personal femenino deberá evitar usar licras y escotes, se maquillará y peinará moderadamente, no usará perfumes de olor fuerte, aretes (zarcillos) exagerados y piercing. En el caso de que manipule alimentos, deberá recogerse el cabello y utilizará los gorros dispuestos para su uso.

El personal masculino no podrá trabajar con aretes (zarcillos), piercing, dijes, esclavas o alhajas, zapatos sin medias, melena (cabello largo), cortes de cabellos extravagantes; como medida de higiene no usará bigote, patillas largas, ni barba (deberá rasurarse diariamente).

La apariencia del personal deber ser imagen de pulcritud, cuidado, orden y profesionalismo.

Los empleados que ejerzan cargos de supervisión con personal, están en la obligación de hacer cumplir diariamente esta normativa, en todo caso serían objeto de amonestación verbal o por escrito quienes no acaten esta regla así como también el supervisor que permita el desacato de la misma.

- 7. Medidas de Seguridad:** como medida de seguridad previa, cada trabajador, antes de ser contratado por la empresa, deberá entregar un Certificado de Salud vigente y serán investigados sus antecedentes. Todo el personal sin excepción deberá cumplir con la reglamentación de seguridad industrial, y notificará a su supervisor inmediato sobre cualquier anormalidad que afecte las mismas. Aquellos trabajadores que de acuerdo al tipo de labores que desempeñen le sean asignados equipos de seguridad, están en la obligación de utilizarlos, así como velar por su cuidado y buen funcionamiento.
- 8. No fumar en las áreas del hotel:** por medidas de seguridad, queda terminantemente prohibido a todo el personal, incluyendo ejecutivos, fumar en áreas de alimentos y bebidas, almacenes, pasillos, habitaciones, oficinas, áreas de recreación y áreas públicas.

9. No traer y utilizar: walkman (audífonos), ni radios en su sitio de trabajo, no usará lentes oscuros, salvo en aquellos casos en que el trabajador debe utilizarlos por prescripción médica, previo visto bueno del supervisor inmediato.

10. Bebidas alcohólicas u otras sustancias: queda terminantemente prohibido acudir a su sitio de trabajo en estado de ebriedad y/o bajo los efectos de narcóticos o estuperficientes, teniendo en cuenta que no debe ser usuario de ningún tipo de droga y/o alucinógeno ni antes ni después del trabajo. Ningún trabajador podrá ingerir alcohol dentro de las instalaciones del hotel. Esta norma es aplicable a:

- Trabajadores de cualquier tipo en cumplimiento de su jornada de trabajo, jefes y ejecutivos.
- Trabajadores que manipulan alimentos y bebidas.
- Trabajadores que cumplan labores en eventos y espectáculos especiales.

Se incluye dentro de esta norma, al personal ejecutivo independientemente de su nivel jerárquico y cargo que desempeñen.

- 11. Todo el personal sin excepción** deberá abstenerse de masticar chicles, comer o beber delante de los huéspedes y/o clientes.
- 12. Armas:** se prohíbe a todos los trabajadores del hotel ingresar a las instalaciones portando cualquier tipo de armamento. El incumplimiento de esta norma se considerará una falta grave y por consiguiente causal de despido inmediato del trabajador que las porte, salvo por algunos oficiales del Departamento de Seguridad, que por la naturaleza de trabajo las ameritan.
- 13. Alteración o robo de documentos internos:** La alteración o daño a cualquier documento, formulario o proforma del hotel, informe interdepartamental, o robo de los mismos, se considerará una falta grave y causal de despido de acuerdo al artículo 102, literales “h” e “i” de la Ley Orgánica del Trabajo.
- 14. Movilización entre departamentos:** el personal no podrá trasladarse a otro departamento distinto al suyo a interrumpir el trabajo de otro empleado; tampoco podrá participar en la distribución de cualquier tipo de literatura o escrito que no esté autorizado por la Gerencia General.
- 15. Visitas de índole personal:** No podrá atender visitas de índole personal, familiar o promocional en su sitio de trabajo. En caso de que por cualquier emergencia acuda a las instalaciones un familiar de algún empleado, éste será

canalizada a través del Departamento de Seguridad. Esta normativa se hace extensiva al personal ejecutivo.

- 16. Uso del teléfono:** el teléfono es un servicio que brinda el hotel para los huéspedes y/o clientes, por lo tanto, el personal deberá abstenerse de hacer o recibir llamadas de índole personal.

El personal no podrá usar en el horario de trabajo o en el área de trabajo los teléfonos celulares, debiéndose usarse éste en caso de emergencia o por la naturaleza de sus funciones.

- 17. Uso de baños:** existen baños para uso exclusivo del personal, los cuales deberán ser utilizados atendiendo las buenas costumbres, así como la higiene y limpieza correspondiente a ciudadanos sanos; los baños que se encuentran en los restaurantes, lobby, salones, área de piscina y centro comercial son exclusivamente para los huéspedes.

Si un empleado comete actos que afecten el mantenimiento y el estado físico de los baños como: dañar las pocetas, lavamanos, duchas, rayar las paredes, etc., será objeto de despido con justa causa de acuerdo al artículo 102, literales “d”, “g” e “i” de la Ley Orgánica del Trabajo.

- 18. Negligencia en el trabajo:** la empresa podrá prescindir de los servicios del empleado que no realice su trabajo

eficientemente y que manifieste negligencia en el cumplimiento de sus funciones.

19. Cortesía y buena atención: la cortesía, la buena atención y servicio con prontitud son primordiales dentro de la industria hotelera, por lo tanto esta conducta es obligatoria para todo el personal.

Aquel empleado que sea descortés, no brinde un buen servicio con atención y prontitud a los huéspedes y/o clientes incurrirá en falta grave que impone la relación laboral, por lo tanto será sancionado de acuerdo a la Ley Orgánica del Trabajo. Entre estas normas se tienen:

- El teléfono no deberá repicar más de tres (3) veces.
- Al atender el teléfono se identificará primero el departamento, luego el saludo y por último el nombre.
- Al llamar al huésped por teléfono se le llamará por su nombre.
- Se tocará el timbre o en todo caso se golpeará un mínimo de tres (3) veces antes de entrar a cualquier habitación.

- Al entrar a la habitación se saludará y se dirá el nombre y área o departamento al que pertenece el empleado.
- Se saludará a toda persona que se encuentre en el hotel. Se atenderá siempre con una sonrisa al cliente y/o huésped.
- Al salir o entrar por puerta alguna o ascensor se le dará paso primero a las damas y a los huéspedes.
- Todo trabajo que se realice en áreas públicas se consultara con anticipación para no incomodar al cliente.
- Se mantendrá siempre una postura de servicio.

20. Distracciones: los trabajadores no deberán leer revistas, periódicos o entretenerse en cualquier otro tipo de distracciones durante horas laborables y prestarán toda su atención, tiempo y esfuerzo a la realización de las tareas asignadas.

21. Áreas de estacionamiento: las áreas de estacionamiento están destinadas para los huéspedes únicamente, en específico en el área de acceso al Gimnasio, el cual es techado. Además de los vehículos de los huéspedes sólo se podrán estacionar los vehículos del Propietario del

Hotel, del Gerente General y/o de su esposa. Los vehículos de los empleados, jefes y ejecutivos se mantendrán alejados de los permitidos de los huéspedes o en todo caso podrán utilizar el estacionamiento del Centro Comercial.

22. Comedor de personal: existe un comedor de personal para el uso del personal en servicio, siempre se deberá mantener limpio, se permite al personal permanecer en este sitio únicamente durante el tiempo de su comida.

A la hora de comer el personal deberá entregar el ticket de comida a la persona dispuesta para esto, en caso de extravío no podrá comer o si al contrario va a disfrutar del servicio deberá pagar el valor de dicha comida. En el Comedor se deberá guardar siempre disciplina y respeto hacia los otros trabajadores.

23. Presencia no autorizada: Los trabajadores no deberá permitir la entrada o fomentar la presencia no autorizada en áreas del Hotel y deberán informar inmediatamente al oficial de seguridad del tal presencia.

24. Uso de materiales propiedad del Hotel: ningún trabajador podrá utilizar sin autorización para uso del personal, ni prestar, ni ceder, ni disponer en forma alguna de la maquinaria, equipo, materiales o cualquier otra propiedad del Hotel, incluyendo las facilidades de la lavandería, cocina o taller de mantenimiento.

25. Uso de las instalaciones del Hotel: los trabajadores no podrán hacer uso de las facilidades del hotel (bares, restaurantes, habitaciones, piscinas, Centro de Thalassoterapia, sitios de esparcimiento), salvo en casos especiales autorizados únicamente por los Propietarios del Hotel y la Gerencia General, Contraloría General.

26. Apropiación indebida: La deshonestidad, falsificación o apropiación indebida de propiedad ajena, bien sea del hotel, de un compañero o de un huésped, no será tolerada.

Está terminantemente prohibido sacar fuera de las dependencias de esta empresa alimentos o bebidas que provengan de cualquier área, inclusive sobras de alimentos o bebidas o cualquier otro tipo de objetos o cosas que no sean propiedad del trabajador. Salvo que obtenga un pase de salida debidamente autorizado.

27. Lenguaje profano u ofensivo-amenazas: no se tolerará el uso de lenguaje profano u ofensivo en presencia de huéspedes, trabajadores o cualquier otra persona. Ni amenazas, intimidación o la interferencia con otros trabajadores, supervisores, jefes o con huéspedes.

28. Peleas: las riñas, peleas, el acometimiento, la agresión o lesión a otra persona, los juegos de mano o la conducta desordenada en áreas del hotel están terminantemente prohibidas.

29. Manejo de problemas internos o personales: los problemas de índole laboral o personal no podrán exponerse ni discutirse en áreas públicas, ni frente al resto del personal o de huéspedes. Para canalizar estos problemas el trabajador deberá dirigirse al Departamento de Recursos Humanos.

30. Daños a equipos: cuando un trabajador por manipulación indebida dañe los equipos, herramientas de trabajo o instalaciones del hotel, se considerará una falta grave. Si el perjuicio es intencional, el (los) empleado (s) serán despedidos de acuerdo al artículo 102, literales “d”, “e”, “g” e “i” de la Ley Orgánica del Trabajo.

31. Inasistencia: cuando un empleado se vea impedido de asistir a su trabajo, está en la obligación de dar aviso a la empresa y presentar justificación por escrito; en caso contrario, se procederá al descuento y será objeto de amonestación escrita. Aquel trabajador que incurra en tres (3) días de faltas injustificadas a su labor en un lapso de treinta (30) días será despedido inmediatamente, de acuerdo al artículo 102, literales “f”, “i” y “j” (parágrafo “c”) de la Ley Orgánica del Trabajo.

32. Permiso al personal: los permisos será utilizados con veinticuatro (24) horas de anticipación ante el jefe inmediato, quien tomará la decisión de otorgarlo o no. Solicitará el formato destinado para tal fin en el Departamento de Recursos Humanos.

33. Horas extraordinarias: cuando por razones de servicio se haya requerido que el personal labore horas extraordinarias, el jefe del departamento involucrado notificará por escrito a la Gerencia General, Contraloría y Departamento de Recursos Humanos; no serán canceladas las horas extras si no cuentan con la firma de estos tres departamentos. (Utilizará el formato destinado para este concepto).

34. Equipos, mobiliario y artefactos del hotel: para todo el personal que, debido a los servicios que presta para el hotel, deben entrar a las habitaciones (camareras, personal de mantenimiento debidamente autorizado, mesoneros de Room Service, etc.) queda estrictamente prohibido encender la televisión, utilizar los baños, sentarse o acostarse en las camas, muebles y/o sillas.

Aquel trabajador que incumpla esta normativa será sancionado.

35. Actos inmorales: los actos inmorales cometidos por los empleados dentro de las instalaciones del hotel serán motivo para el despido inmediato, así como también aquel que se propase en su relación con los huéspedes y/o clientes y compañeros.

36. Sanciones de acuerdo al tipo de faltas: los jefes de departamento están en la potestad de considerar la gravedad de las faltas cometidas por el personal a su cargo;

de acuerdo a esto procederá a amonestarlos verbalmente pero dejando constancia por escrito, si la falta es considerada como grave procederá la amonestación por escrito (utilizando el formato correspondiente).

37. Cambio de domicilio: cuando un empleado cambie de residencia estará en la obligación de notificarlo inmediatamente al Departamento de Recursos Humanos a efectos de actualizar esta información en el expediente respectivo.

38. Certificado de salud: todos los empleados que prestan servicio en el hotel, están en la obligación de entregar en el Departamento de Recursos Humanos el certificado de salud vigente.

39. Días y lugares de pago: los días señalados para efectuar los pagos por concepto de sueldos y jornadas serán los siguientes:

a) Personal retribuido semanal: los días viernes de cada semana, en la oficina de Cuentas por Pagar del Departamento de Contraloría.

b) Personal (fijo) retribuido por quincena: los días 15 y 30 de cada mes por el banco.

- 40. Juegos de envite y azar:** los trabajadores no podrán realizar ni promocionar ninguna clase de juegos de envite y azar dentro de las instalaciones.
- 41. Propaganda política:** se prohíbe la realización de propagandas políticas y/o subversiva en las instalaciones del hotel.
- 42. Ruidos:** los empleados no podrán proferir gritos, cantar en voz alta o alterar de cualquier otra forma de tranquilidad del hotel.
- 43. Negocios particulares:** los empleados no podrán realizar negocios particulares dentro de la empresa, esto incluye la venta de artículos. También queda terminantemente prohibido recibir comisiones u otros conceptos provenientes de terceros.
- 44. Orden y limpieza:** cuidará y mantendrá limpio y ordenado su lugar de trabajo, así como también el material y los equipos que emplea para la realización del mismo en perfecto estado.
- 45. Cumplimiento:** las disposiciones señaladas en esta normativa interna, así como las contempladas en la Ley Orgánica del Trabajo y las normas establecidas por nuestras costumbres y que son aceptadas como beneficio para la sociedad, son de obligatorio cumplimiento; de no ser así, será causal de despido justificado del empleado,

además de cualquier acción judicial que el hotel pueda tomar, si la falta lo amerita.

3.3. Procedimientos de la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso.

La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso posee un Sistema Computarizado llamado **HOSPES** el cual esta especialmente destinado para la industria de la hospitalidad y no es más que un sistema de computación que ayuda a agilizar los procesos operacionales y administrativos de la organización. Es decir, es un conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que agilizan y mejoran la atención a los clientes; apoya los estándares operacionales y aseguran el control interno, además de optimizar los dividendos que los propietarios esperan de su inversión. Por lo tanto, este sistema permite y facilita la prestación del servicio en el hotel; es decir, es un mecanismo, físico y procedimental que tiene a su disposición la gente que presta ese servicio para satisfacer las necesidades del cliente.

Hospes es sofisticado en su funcionalidad pero de fácil implementación lo que permite arranques en breve tiempo y bajos costos. Por su diseño modular y capacidad de crecimiento, un producto concebido para satisfacer las necesidades de una Gerencia Moderna. También es considerado sofisticado en su funcionalidad, de fácil implementación, ofreciéndole excelentes interfases al usuario, reduciendo los tiempos y costos de arranque con mínima inversión en entrenamiento y sin la necesidad de personal especializado. Su nombre implica lo siguiente, tomado de <http://hospes.com.ve/html/sistemas.html>:

H ospitalidad

O rganización

S istemas

P rocedimientos

E stándares

Este sistema es parte integral y el mejor aliado de la operación para proyectar el sistema total de servicios de tal manera que se alcance maximizar su eficiencia. En la Sección de Recepción, el Sistema Hospes lleva a cabo los siguientes procedimientos claves del área (Cuadro 4):

Cuadro 4. CUADRO RESUMEN DEL SISTEMA HOSPES

Gerencia de Habitaciones y Front-Desk
El módulo de Habitaciones ofrece el control del funcionamiento del Front-Desk (reservas, registros, caja, auditoría) y suministra los resultados de la operación. El módulo de front-desk permite todos los procesos asociados al control de la ocupación que soporta la venta de habitaciones, al control interno de procesos operacionales y la aplicación del proceso contable. Posee todas las funciones requeridas de Reservaciones, Registro, Caja (cuenta huésped), Ama de llaves, Auditoría Nocturna y de Ingresos. Potente manejo de grupos, planes y facturación.
Tarificador Telefónico
El módulo de tarificador telefónico permite el registro, control y recapitulación de las transacciones telefónicas. Permite el manejo de diversas tarifas y varios proveedores telefónicos. Además permite cargar automáticamente en la cuenta de los clientes (huéspedes) cuando el Front-Desk está instalado. También posee una completa guía telefónica que facilita las llamadas a todos los usuarios y ayuda a la elaboración de reportes de auditoría más completos.
Auditor de Consumo Telefónico
Con el Auditor de Consumo Telefónico AUDITELF, usted obtendrá un control más detallado sobre el consumo de sus llamadas, obtener informes de las llamadas entrantes y salientes, podrá gestionar troncales y grupos de troncales, además de realizar los cobros respectivo a las áreas según su consumo, entre otras de las bondades que le presenta este módulo.

Fuente: [Página web en línea]. Disponible en: <http://hospes.com.ve/html/sistemas.html>. (2007)

Auditoria:

- Registro e impresión de recibos de monedas extranjeras, caja, depósitos por reservaciones y anticipos (estos están ubicados en la interfase con caja).
- Arqueos, cierres de turnos, y reimpresión de cierres de turnos.
- Auditoria nocturna o cierre del día: cargos automáticos, cierres automáticos de los puntos de ventas y front- desk. Emisión de reportes automáticos los cuales están definidos por el usuario. Recapitulaciones diarias.
- Auditoria diurna o de ingresos: Revisión, ajuste y correcciones de movimientos de días cerrados. Operaciones con ama de llaves, manejo de habitaciones fuera de uso, múltiples racks de habitaciones, cuadros de disponibilidad, registro y calificación de clientes, agencias de viajes asociadas.
- Manejo de correo o mensajería a las habitaciones
- Manejo de huéspedes frecuentes: históricos de reservas, registro y cuentas huéspedes.

Front- desk:

- Puede definir, clasificar las habitaciones (Complementaria twin, Standard particular, Standard doble agencia de viaje, Standard triple

agencias de viajes, Estándar doble operadoras turísticas, Standard triple operadoras turísticas, Hotel club, Standard doble corporativa, Standard triple corporativa, Standard doble particulares, Standard triple particulares).

- Definir los diferentes conceptos manejados en los folios de las cuentas huésped.
- Registro de planes, programar cambios de precio en las tarifas o planes vigentes.
- Registro de clientes V.I.P
- Reportes (en el hotel) o (in- house).
- Rack de habitaciones (control de los cambios del estado de cada habitación: Vacante limpia, Vacante sucia, Ocupada, Fuera de uso).
- Apertura de múltiples folios, cargos, ajustes y descuentos.
- Controles de saldos
- Control sobre límite de crédito de los huéspedes.
- Facturación (salidas individuales o colectivas, cortes de cuentas, recuperación de cortes y salidas efectuadas del día).
- Transferencias de un folio a otro.

Reservas:

- Asistente para la elaboración de reservaciones.
- Registro, anulación y mantenimiento de reservaciones de habitaciones individuales o grupales.
- Registro de rooming list
- Control de reservas pendientes, llegadas y No Shows
- Control de reservas por tipo de huésped (V.I.P, Funcionarios, Complementarias y Corporativas “empresas que poseen crédito con el hotel”).
- Reporte de reservaciones
- Chequeo y actualización de la disponibilidad
- Impresión de la ficha de registro.

A continuación se describen los procedimientos de la Sección de Recepción que posteriormente se utilizarán para verificar lo mismos en cuanto a sus propiedad, exactitud y eficiencia para la ejecución de los servicios que se llevan a cabo en dicha área:

Front- desk:

Cuadro 5. Proceso del check – in

CHECK IN:
Se realiza en el horario de las 3:00 p.m. en adelante; se puede entregar la habitación antes de lo estipulado si la temporada es baja.
DESCRIPCIÓN
1. Asegurarse que siempre haya un botones que reciba y atienda al huésped.
2. Recibir al huésped, dar la bienvenida al hotel. Esperar a que él mismo se identifique.
3. Verificar en el sistema si dicho huésped posee reservación y qué condición posee: Agencia de Viajes, Mayorista u Operador Turístico o, Agencia de Clientes Corporativo.
a. Si tiene: imprimir la reserva y ver qué tipo de reserva y habitación reservó.
b. Si no tiene: verificar si existe disponibilidad en el hotel.
4. Pedir que el huésped llene todos sus datos en los campos de la tarjeta de registro, asegurándose que este firme la tarjeta y a la vez pedir la forma de pago.
a. En caso de ser tarjeta de crédito: revisar fecha de vencimiento de la tarjeta en cuestión, abrir voucher, anotar pin de seguridad en el voucher (los últimos tres dígitos de la tarjeta, en caso de American Express los últimos cuatro dígitos), y por último, anexas la tarjeta de crédito al voucher.
b. En caso de efectivo, exigirle al huésped el pago por el monto total del alojamiento y cerrar crédito en el sistema para cualquier consumo adicional.
c. En caso de carta de garantía o cuenta por intercambio: asegurarse de tener una copia de la carta de garantía o reservación por intercambio, anexasla a la tarjeta de registro en el momento del Check-in prestando cuidado a las especificaciones de la misma (gastos que corren por cuenta del huésped).
5. Confirmar el número de noches con el huésped asegurándose que la

información reflejada en el sistema sea la misma y en el caso diferencia verificar a reservaciones para entrar un Over Booking.
6. Ofrecer al huésped el servicio gratuito de caja de seguridad (en caso de entregar un cilindro asegurarse de llenar el formato completamente y de colocarlo junto con su tarjeta de registro).
7. Ofrecer una breve reseña del hotel y sus servicios: Centro de Thalasso (horarios e información general), desayunos (horarios y procedimientos de identificación con su carnet desprendible de la tarjeta de registro) y demás servicios del Acuapazza (piscina, gastronomía, coctelería), Room Service, 24 Horas, servicios de taxis, atractivos del Centro Comercial, y por último ofrecer estar a la orden para cualquier duda o servicio.
8. Entregar al huésped el carnet de identificación de desayunos incluidos e indicarle que el botones tiene su llave y control del televisor.
9. Dar Check-In en el sistema, asegurándose que la habitación asignada en el sistema sea la correspondiente a la ocupada por el huésped y se anota en la tarjeta de registro.
10. Llenar todos los campos de información personal requeridos en el sistema, teniendo cuidado de llenar los campos de número de adultos y de niños con la información real exacta, ya que de esta información se valdrán los demás departamentos.
11. Colocar la tarjeta de registro en la carpeta correspondiente en el Rack del Front Desk.

Fuente: Elaboración Propia, 2007.

Cuadro 6. Proceso de check – out

CHECK OUT:
Se realiza en el horario de 7:00 a.m. a 1:00 p.m., si el huésped se retrasa se hace un Late Check-Out.
DESCRIPCIÓN
1. Al momento de recibir el turno de trabajo se debe constatar cuántas y cuáles habitaciones le corresponde la salida para esa fecha al igual que los cargos y montos en cada una de las cuentas.
2. Recibir al cliente de manera cordial, verificando su intención de realizar la salida ó el Check-out, inmediatamente ofrecerle ayuda a través del personal de Botones para trasladar su equipaje.
3. Verificar las observaciones registradas en el sistema, al igual que las impresas en la hoja de reservaciones y la fecha de salida pautada en el mismo.
4. En el caso de no tener la fecha pautada para ese día: confirmar con las diferentes áreas (Centro Thalasso, Room Service, Lavandería, Teléfonos) si tiene consumos pendientes por registrar en sistema.
5. Extraer la tarjeta de registro junto con los soportes de los cargos registrados en la cuenta del cliente.
6. Verificar si tiene llave la caja de seguridad registrada en la tarjeta de registro.
7. Imprimir una consulta de la cuenta del cliente para que verifique y de conformidad a los cargos registrados.
8. Constatar bajo que forma de pago procederá a cancelar la cuenta (Tarjetas de créditos, Cheque confórmals, Efectivo).
9. En el caso de Tarjeta de Crédito o Cheque: se debe solicitar la documentación del titular del producto financiero, para comparar firmas y proceder a conformar en caso de cheques a través del Banco correspondiente; o por el punto de venta de ser con tarjeta de crédito American Express, Visa, Master o Diners Club.
10. Proceder a registrar el pago en el sistema para emitir la factura, recuerde

realizar el mismo según el tipo de cancelación.
11. Imprimir la factura correspondiente tomando en cuenta los siguientes aspectos:
<p>a. De ser a nombre de persona jurídica: la factura debe ser emitida a nombre de la compañía con la correspondiente razón social, RIF y NIT y dirección fiscal.</p>
<p>b. De ser a nombre de persona natural: la factura debe ser emitida a nombre del titular de la reservación, con su respectivo número de cédula o pasaporte y dirección.</p>
12. Entregar factura correspondiente al cliente y a su vez solicitar: llaves de la habitación, control remoto del televisor y cilindro de caja de seguridad, en caso de poseer este último.
13. Colocar la tarjeta de registro en la carpeta correspondiente al Check-out.
<p>Se debe tener presente que por la diversidad de grupos de clientes que mantiene relaciones comerciales con el hotel hay condiciones y características de pagos al momento de la salida que se deben tomar en consideración, las cuales se hacen referencia a continuación:</p>
En caso de Agencias de Viajes, Mayoristas u Operadores Turísticos:
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si la reservó una Agencia de Viajes, constatándose el Nombre de la compañía y el Grupo que se registró.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Corte de cuenta donde los cargos de habitación sean facturados a nombre de la Agencia y los adicionales facturados al cliente, entiéndase como adicionales: lavandería, Acupazza, Room Service, Thalasso, teléfono, entre otros. Tenga presente que los gastos de habitación nunca se le deben presentar al cliente para mantener confidencialidad en las tarifas.
<ul style="list-style-type: none"> • Seguir los pasos 10 al 12.
En caso de Agencias de Clientes Corporativos:
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si la reservó un Cliente Corporativo, constatando el Nombre de la Compañía y el Grupo que se registró.
<ul style="list-style-type: none"> • Seguir al paso 3.
<ul style="list-style-type: none"> • De ubicar información sobre crédito por parte de la compañía hay que verificar

con carta aval suministrada por reservaciones para ubicar que gastos cubre la empresa. En caso contrario proceder a confirmar los gastos registrados por el cliente para que proceda a cancelarlos.
<ul style="list-style-type: none">• Seguir al paso 7 al 12.
En caso de extender su estadía:
<ul style="list-style-type: none">• Al determinar que un cliente con fecha de salida desea extender su estadía en el hotel, se debe tomar en consideración lo siguiente:
<ul style="list-style-type: none">• Revisar la disponibilidad de los días siguientes según el tipo de habitación ocupada, antes de confirmar dicha información al cliente.
<ul style="list-style-type: none">• Verificar que la garantía otorgada cubra el resto de las noches solicitadas.
<ul style="list-style-type: none">• De tener una estadía amplia o una cuenta algo elevada se recomienda sugerir al cliente que realice un corte hasta la fecha, para cubrir con el bloqueo de la tarjeta de crédito antes realizado.

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Entre los procedimientos administrativos que se realizan en la Sección de Recepción de la Samanna de Margarita Hotel & Thalasso para la recolección de ingresos están:

Cuadro 7. Proceso de recolección de ingresos

<ul style="list-style-type: none"> Al realizar Check-In, el Recepcionista debe solicitar al cliente garantía de su estadía, es decir, tarjeta de crédito para troquelar voucher o pago en efectivo o cheque y la procedencia de la reservación, además verificar si tiene depósito por reservación.
<ul style="list-style-type: none"> Cuando se reciba a un huésped cuya reservación sea realizada por una empresa que mantiene crédito con el hotel, se deben verificar que gastos cubre la empresa a este huésped a fin de evitar inconvenientes a la hora del Check-Out.
<ul style="list-style-type: none"> Al registrar a un huésped, debe llenarse completamente los datos que solicita la tarjeta de registro del hotel.
<ul style="list-style-type: none"> Todo abono a cuenta o pago recibido del huésped debe registrarse en el sistema y elaborar el recibo correspondiente que debe ser enviado al Departamento de Contraloría, Sección Auditoría de Ingresos, como soporte de la transacción realizada. Cabe destacar que el recibo debe contener toda la información que solicita el formato (nombre y apellido del huésped, cédula de identidad, número de habitación donde se encuentra alojado el huésped, monto cancelado, forma de pago y firma y sello legible del Recepcionista que recibe el pago).
<ul style="list-style-type: none"> Todo Recepcionista que apertura un turno debe procesar las transacciones de todos los pagos recibidos durante su turno y cerrarlo.
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el sobre de remisión de ingresos de acuerdo con el formato establecido el cual debe cuadrar con el reporte de cierre de turno de cada Recepcionista, y este no debe llevar ni tachaduras ni enmendaduras.
<ul style="list-style-type: none"> El Recepcionista del turno de 11:00 p.m. a 7:00 a.m. debe ingresar al sistema todos los pagos recibidos en ese lapso. Cabe señalar que los movimientos recibidos después de las 12:00 a.m. corresponden al día siguiente al que se efectúa la auditoría.
<ul style="list-style-type: none"> Al realizar Check-Out a un huésped al cual le cancelará alguna compañía sus gastos, se debe solicitar la firma y cédula de identidad en la factura. Además debe anexar a la factura todos los consumos de restaurante y lavandería, al igual que la carta aval; la factura debe emitirse a nombre de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> La emisión de facturas debe cumplir con los requisitos exigidos por el SENIAT: nombre de la empresa/nombre y apellido del huésped, RIF y NIT de la empresa/cédula de identidad y dirección fiscal de la empresa/huésped.
<ul style="list-style-type: none"> Todas las llamadas realizadas por los huéspedes o cualquier particular, desde la extensión 2709 ubicada frente a la Recepción, deben ser cobradas.
<ul style="list-style-type: none"> Cuando el cliente realice Check-Out debe solicitarle las llaves de la habitación, las llaves de la caja de seguridad, control remoto del televisor y ticket de toallas para la piscina y llamar inmediatamente al Departamento de Ama de Llaves para verificar que no falte nada en la habitación que ocupaba el huésped. Si el huésped no entregará ninguno o algunos de los artículos antes mencionados, se procederá al cobro de los mismos en su cuenta.

<ul style="list-style-type: none"> Realizar las transferencias de los depósitos de reservación a los folios de los huéspedes a los que corresponda.
<ul style="list-style-type: none"> El Recepcionista de turno debe enviar todos los voucher de tarjetas de crédito firmados por el cliente, colocar el número de cédula y el número de teléfono; en caso de ser reservaciones, anexar la carta donde el cliente autoriza el cargo a su tarjeta.
<ul style="list-style-type: none"> Todos los ajustes y cambios de tarifas realizados a los folios de habitaciones de los huéspedes deben estar firmados por el Gerente de Alojamiento o Supervisor de Recepción y debe colocarse la respectiva explicación según el caso.
<ul style="list-style-type: none"> Hacer los cargos correspondientes al alquiler de salón, equipos audiovisuales, montaje de salón, gastos operativos y cualquier otro cargo relacionado con los eventos de acuerdo con la orden de servicio emitida por el Departamento de Ventas.
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el cierre del punto de ventas en cada turno cumplido por cada Recepcionista.
<ul style="list-style-type: none"> Todo servicio adicional prestado al huésped debe ser cobrado, tales como: servicio de Internet, periódicos, fax, etc.
<ul style="list-style-type: none"> Reportar el daño o desperfecto de los puntos de ventas de los diferentes bancos con los cuales mantenemos cuentas.
<ul style="list-style-type: none"> Las propinas dejadas por el huésped deben aparecer reflejadas en la factura del mismo y en caso de dejarlas en el voucher de tarjetas de crédito, estos deben estar debidamente firmados. De lo contrario no procederá el pago de la propina.
<ul style="list-style-type: none"> Cuando el pago de la estadía del huésped sea cancelado con tarjeta de crédito o tarjeta de débito, el Recepcionista está en el deber de solicitar al huésped muy amablemente la cédula de identidad y comparar los datos de la firma de ambos documentos. NOTA: En caso de que por omisión de este procedimiento, el pago no proceda, el Recepcionista será responsable de este pago y se aplicaran sanciones correctivas.
<ul style="list-style-type: none"> El Recepcionista que recibe el primer turno del día debe solicitar el Departamento de Contraloría cambio de moneda y material bancario, tales como: notas de consumos para tarjetas de crédito, papel para puntos de ventas.
<ul style="list-style-type: none"> Todo voucher troqueado de tarjeta de crédito debe contener los datos necesarios para el respectivo cobro, tales como: nombre y cédula de identidad del titular, dirección y teléfono.
<ul style="list-style-type: none"> Todos los cheques recibidos deben estar conformados y se debe colocar correctamente el sello de: "Operadora La Samanna & Thalasso, C.A."
<ul style="list-style-type: none"> Al realizar Check-Out al huésped y cancelar éste su cuenta con tarjeta de crédito o tarjeta de débito procesadas por el punto de venta, cheque o efectivo, debe el Recepcionista devolver al huésped el voucher troquelado al momento de su entrada.

Fuente: Elaboración Propia, 2008.

Cuadro 8. Fases de recolección de ingresos

FASES	INGRESOS DIARIOS
FASE 1	Al cierre del turno los Cajeros (puntos de ventas y Recepción), deben cuadrar el movimiento, extraer los reportes y elaborar el sobre de remisión con el pago recibido (Efectivo, Tarjetas de Crédito y otros); estos son colocados en la caja de seguridad ubicada en el área de Recepción junto con los reportes. Este acto debe hacerse en presencia de un testigo y debe firmar la hoja de control del día de los sobres de remisión.
FASE 2	A primera hora de la mañana el Cajero General procede a abrir la caja de seguridad para extraer los sobres de remisión allí existentes (ante la presencia de un testigo) y los verifica. Se dirige a su oficina para el conteo y elaboración del reporte resumen de ingresos de Cajero General, calcula las comisiones e ISLR a las TC, cuadra el dinero y elabora las planillas de depósito para remitirlas a los bancos que correspondan. Toda la información del día es remitida luego a Auditoría de Ingresos.

Fuente: Elaboración propia, 2008.

En el caso de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, básicamente se cumplen los mismos procedimientos resaltados pero difieren en el control de los ingresos, ya que una vez elaborado el sobre de remisión, el Cajero o Recepcionista coloca el mismo junto con los reportes en la caja de seguridad sin la presencia de un testigo, acción que se presta a problemas relacionados a robo de dinero y pérdida del sobre.

En el caso de la Auditoría Nocturna, en este proceso se verifica la exactitud del registro de las cuentas de huéspedes y particulares o visitantes del hotel. Se llama nocturna porque el trabajo del Auditor Nocturno se inicia a

las 11pm, ya que a esa hora es cuando llega a la Caja de Recepción los últimos diarios de ventas y sus respectivos comprobantes de las Cajas Departamentales (es el caso de los consumos realizados en A y B). Se realizan en el área de Recepción ya que es allí donde se centraliza el registro de todas las transacciones del hotel.

En la Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, el Auditor Nocturno, que es el mismo Recepcionista que cubre ese turno, le reporta al Auditor de Ingresos. Mantiene relaciones internas con el departamento de contraloría y cajeros de los distintos puntos de venta del hotel.

Cuadro 9. Proceso de auditoria nocturna

<ul style="list-style-type: none"> • Recibir verificar, auditar y resumir todas las ventas que se realizan en el hotel, por concepto de habitación, alimentos y bebidas, centro de thalassoterapia, banquetes, entre otros.
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar que todos los movimientos registrados posean soportes escritos y estén debidamente preparados.
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar y verificar cierre de las operaciones diarias registradas en las cuentas de los huéspedes.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar y verificar la auditoria de ventas de restaurantes y bares.
<ul style="list-style-type: none"> • Calcular las ventas a crédito.
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el estado de las habitaciones para el día siguiente.
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes, conciliar cuentas y cerrar todas las operaciones del día.
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar los estados de cuenta de los huéspedes.
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar otra actividad que sea de naturaleza del cargo.
<p>Procesos compartidos entre los Cajeros Departamentales y el Auditor:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Cargos a cuentas por cobrar, el posteo de cargo debe ser finalizado.
<ul style="list-style-type: none"> • Postear los cargos por habitación, impuestos y teléfonos.
<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir los cargos o consumos, se separan los cargos por departamento y por cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Cada departamento envía su hoja de control o resumen de ventas al Auditor Nocturno, de manera de comparar dicho resumen con lo obtenido en la auditoria.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el balance de los créditos de los folios, depósitos en efectivo y transferencias de créditos.

<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el balance.
<ul style="list-style-type: none"> • El Cajero de Recepción hace su cuadre de caja y lo entrega al auditor nocturno.
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los movimientos de cajeros y sacar los reportes de pagos (tarjetas de crédito, cheque, efectivo) y los reportes de cuenta ciudad (city ledger por cajero).
<ul style="list-style-type: none"> • Cerrar los puntos de ventas del hotel; se debe haber pre-registrado las reservas garantizadas en caso de no show (para pre-registrar, el Auditor primero debe autorizar la tarjeta de crédito y verificar si el huésped está In House).
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar todas las llegadas extranjeras y verifica que estén todos los números de pasaportes, procedencia de los huéspedes y destinos. El Auditor revisa que no haya doble registro y en caso de haber dos personas compartiendo una habitación, se asegura de agregar a la otra persona.
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que todos los huéspedes In House tengan Rate Code, y no existan diferencias en las tarifas.
<ul style="list-style-type: none"> • Ya verificadas todas las cuentas deben quedar en cero. Y se comienza a imprimir todos los reportes antes del cierre del sistema; entre los cuales están: <ul style="list-style-type: none"> - Guest in house: Guest in house, Guest in house By Room Number, Guest in house By Rate Code, Llegadas de Extranjeros. - Housekeeping: House Status. - Groups: Groups in house by room number. - Departures.
<p style="text-align: center;">Reservaciones: Llegadas del día, Llegadas pendientes, Llegadas VIP y Cancelaciones.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Posteriormente el Auditor debe asegurarse de que todos los usuarios estén fuera del sistema.
<ul style="list-style-type: none"> • Luego tumba interfaces de micros, Hospes y teléfonos en el Departamento de Sistemas, y se procede a hacer respaldos del día.
<ul style="list-style-type: none"> • Reactivar las interfaces y micros y procede a sacar los reportes que salen después de la Auditoria, los cuales son: Llegadas por nombre, Llegadas por número de habitación (VIP), Huéspedes en Casa (In House), Reporte de gerentes y Balance general.

Fuente: Elaboración propia, 2008.

Cabe destacar que el hotel analizado no cuenta con un empleado para ese cargo y que las funciones antes mencionadas son ejecutadas por el Recepcionista Nocturno cuya jornada de trabajo esta comprendida entre las 11pm hasta 7am; este hecho desfavorece el servicio que se presta ya que el Recepcionista tiene otras funciones que atender y quizás pueda omitir algunas de las mismas para atender sus otras responsabilidades de auditoría.

Cuadro 10. Procesos de caja general

<ul style="list-style-type: none"> Retirar diariamente de la caja de seguridad los cobres de remisión Abrir los sobres de remisión y verificar su contenido, en presencia de un testigo.
<ul style="list-style-type: none"> Calculo del ISR y comisiones de TC.
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el resumen de ingresos de cajero general, llenado solo las columnas que le corresponde y entregarlo, al auditor nocturno para su verificación y completar su columnado.
<ul style="list-style-type: none"> Manejo y control de un fondo fijo para gastos y pagos menores.
<ul style="list-style-type: none"> Mantener bajo su custodia la llave de la caja de seguridad.

Fuente: Elaboración propia, 2008.

El Cajero General de la Samanna cumple con las funciones antes mencionadas pero recibe constante ayuda del Auditor de Ingresos, lo que evidencia que éste no tiene un buen dominio y conocimiento sobre todo a lo que la parte contable se refiere, característica bastante desfavorable para el hotel, ya que en lugar de ser un “filtro” para detectar y corregir errores, simplemente registra lo obtenido sin mayor profundización del caso.

Para la Auditoria de Ingresos, se debe verificar diariamente las ventas totales del hotel correspondientes al día anterior. Para realizarla es indispensable que el Auditor de Ingresos cuente con toda la información revisada y suministrada por el Auditor Nocturno; así como también el informe de Ama de Llaves, en el cual aparece reflejado el status de las habitaciones a 1era hora de la mañana.

En el Hotel La Samanna de Margarita el Auditor de Ingresos le reporta al Contralor General y mantiene relaciones internas con la Sección de

Recepción, Mercadeo y Ventas, Cuentas por Pagar, Recursos Humanos, Seguridad, Cajeros Departamentales y Mensajería.

Cuadro 11. Procesos de la auditoria de ingresos

• Realizar arqueos en los sobres de remisión de ingresos.
• Elaborar diariamente la planilla de depósitos bancarios.
• Elaborar la Relación de “Ingresos Bancarios”.
• Elaborar el reporte de “Ingresos Generales”.
• Revisar diariamente la auditoria nocturna y verificar que las operaciones realizadas sean correctas.
• Imprimir forecast, reportes de llegadas, salidas e in house de los huéspedes.
• Elaborar el reporte de “Ventas Reales vs. Presupuestos”.
• Verificar folios de los huéspedes.
• Elaborar comprobantes de ingresos bancarios y ventas.
• Registrar en contabilidad los ingresos bancarios y ventas generales del hotel.
• Elaborar reporte de “Comisiones de los terapeutas del Centro Thalasso”.
• Ejecutar arqueos de cajas chicas de Recepción, Mantenimiento, Compras y Restaurante Acuapazza.
• Efectuar otra actividad que sea de naturaleza del cargo.

Fuente: Elaboración propia, 2008.

En este caso en particular, el Auditor de Ingresos presenta una sobre carga de trabajo ya que además de tener a su cargo las cuentas por cobrar, presta apoyo al Cajero General y al Departamento de Recepción, funciones que requieren de mucha atención y dedicación, lo que afecta directamente en su desempeño como Auditor de Ingresos y le dificulta tener la información actualizada que puede generar grandes perdidas para el hotel.

En el caso real de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, como se menciono anteriormente, los ingresos se canalizan a través de la Caja de Recepción; cada Cajero Departamental emite su factura y (sólo en el caso del restaurante Acupazza y el Centro Thalasso La Samanna de Margarita), lo registran en el sistema al folio del huésped. Los consumos por concepto de Lavandería, Eventos y Banquetes y Mini Bar son cargados manualmente por el Recepcionista. Cada Cajero Departamental deberá llevar las facturas emitidas durante su turno a Recepción para que el Auditor Nocturno pueda verificarlas y compararlas con lo registrado en el sistema, luego estas facturas son enviadas al Departamento de Contraloría junto con la Auditoria Nocturna.

Los procesos administrativos que se llevan en La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso se cumplen en su totalidad sin embargo, su aplicación carece de control y supervisión lo que contribuye a que estos en la mayoría de los casos no se realicen correctamente presentándose así muchas fallas administrativas.

Con respecto, al Traspaso de Cuentas por Cobrar, el mismo se ejecuta a la hora del Check Out, en donde el Recepcionista verifica con la reservación, los gastos que cubre la empresa a la cual pertenece. Por otra parte, se debe asegurar de cobrar aquellos gastos extras que no se contemplan en la reservación, se detallan en una factura diferente. La factura que será enviada a la empresa (cliente), debe indicar si la misma debe cancelarse de Contado o a través de Traspaso. El Recepcionista coloca la opción de traspaso y la factura se imprime y pasa directamente al módulo de Cuentas por Cobrar en el sistema Hospes. Una vez impresa la factura, el cliente debe proceder a firmar la misma como aval de que disfrutó del servicio recibido. Posteriormente, la factura es enviada a Cuentas por Cobrar

(Auditoria de Ingresos en este caso), en donde se procederá al cobro de la deuda.

El Control de la Caja Chica maneja una cantidad relativamente pequeña de dinero en efectivo que se asigna al empleado, en caja, para desembolsos menores que generalmente se lleva bajo el sistema de fondo fijo; el monto de los gastos que se realizan con este fondo son tan pequeños que no es conveniente pagarlos con cheques. El manejo de este fondo se utiliza para pagos los cuales deben ampararse con comprobantes. Una vez agotado el fondo, se debe proceder a la reposición del mismo.

Una sana política de control interno en lo referente a la Caja establece que cada cierto tiempo y de manera sorpresiva se deben hacer arquezos por el Supervisor de la Sección de Recepción en lo referente a los fondos de la Caja Chica con el fin de comprobar la eficiencia y el correcto uso que se está haciendo de este dinero, por parte de las personas responsables.

Con respecto a la recepción y emisión de mensajes, los mismos deberán tomarse en caso de que el huésped y/o ejecutivo no conteste en su habitación y/o oficina. Si el sistema computarizado esta disponible, se debe imprimir el mensaje, de lo contrario, se transcribirá el mensaje teniendo en cuenta que es de suma importancia que éste contenga datos como: fecha, hora en que se recibió, persona que llamó, el contenido del mensaje y las iniciales del operador. Inmediatamente se le da a un Botones para que sea enviado a la habitación del cliente. Se llevará un control de todos los mensajes enviados. Nunca deben dejarse los mensajes en el rack de llaves al menos que la persona lo exija y la llave del cliente se encuentren en Recepción. Es de suma importancia que se le haga el seguimiento necesario, chequeando con el Botones el control de mensajes, es decir, de cuándo y

dónde el cliente recibe la notificación. El Supervisor y/o Recepcionista de turno serán los responsables de realizar y exigir que se le haga el debido seguimiento a la entrega de los mensajes o correspondencias.

Por otra parte, los procesos para los Reportes de Averías de Ama de Llaves y Mantenimiento se hacen cuando los huéspedes reportan sus necesidades de suministros o anomalías en las habitaciones al Departamento de Teléfonos y Recepción. Nunca deben transferirse la llamada a otro departamento para que el huésped tenga que repetir su solicitud, sino que se tendrá a mano formularios de reportes tanto para Ama de Llaves como para Mantenimiento.

Como parte de este procedimiento, el Operador que recibe de un huésped el reporte de algún problema, debe asegurarse que el cliente tenga resuelto el problema en no más de 20 minutos, por lo que es responsable de dar el seguimiento necesario con los otros departamentos, realizando 2 llamadas: una para reportar el caso y otra en 10 ó 15 minutos para verificar que se haya realizado. Una vez que se asegure de que el servicio se ha brindado, se debe llamar al huésped para verificarlo.

Del mismo modo, las llamadas del despertador se harán automáticas, a cada huésped que solicite el servicio. Para ello, se procede a llamar al cliente o huésped a la habitación reiteradamente hasta que éste conteste. A los clientes VIP se les llama personalmente, deseándoles un buen día y se les pregunta si desean que se les llame más tarde, dichas llamadas deberán ser puntuales. El operador enviará a alguien a investigar, en caso de que el huésped no responda a la segunda llamada del despertador, se llamará a Seguridad o al Gerente de Turno.

Igualmente, el control diario de toallas de piscina se lleva a cabo diariamente en la Recepción ya que el hotel suministra el servicio de toallas. El huésped solicita el número de toallas que necesita y estas son anotadas en el número de habitación donde se encuentre ubicado el huésped. Se le informa que debe entregar las toallas en Recepción después de su uso. Dichas toallas son contadas y anotadas en un formato de toallas entregadas y recibidas. Dicho control es llevado conjuntamente con la Sección de Lavandería. Este es realizado con la finalidad de evitar extravíos y llevar un orden de las toallas.

Para el arqueo diario de control del TV se procede al llenado del formato y al conteo diario del número de controles de TV recibidos. En caso de faltantes, estos son descontados del salario del Recepcionista ya que a este se le da la responsabilidad de entrega y devolución de los mismos.

Reservas

Las Reservas son la acción mediante la cuál una persona en su nombre, cliente o en nombre de otra, solicita el alquiler de una o más habitaciones, de características determinadas durante unas fechas concretas, contándose las mismas por módulos de 24 horas, bajo un precio determinado de antemano. Las funciones de este departamento son:

Cuadro 12. Proceso de reservas

<ul style="list-style-type: none"> • La venta correcta de habitaciones. 	
<ul style="list-style-type: none"> • El control de las ventas realizadas. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender la correspondencia. 	
<ul style="list-style-type: none"> • La utilización y el control del fax y Internet. 	
<p>Los impresos que se utilizan son:</p>	
<p>LA HOJA DE RESERVAS</p>	<p>En ella se anotan estos datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Fechas: día en que se hace la reserva, fecha de llegada y fecha de salida. ○ Cantidad y tipo de habitaciones. ○ Servicios contratados: habitación, habitación y desayuno, media ○ Nombre y datos de las personas que hacen la reserva, que se van a alojar y del empleado que toma la reserva. ○ Observaciones: si exigencias especiales
<p>SLIP O TARJETA DE RESERVAS</p>	<p>Es una pequeña tarjetita que contiene la síntesis de la reserva y se utiliza para actualizar y confeccionar el rack de reservas.</p> <p>Los datos que debe contener son:</p> <ul style="list-style-type: none"> # Apellidos y nombre del cliente. # Fecha de llegada y de salida. # Cantidad y tipo de habitaciones. # Quién ha efectuado la reserva.
<p>PLANNING</p>	<p>Es un estadillo o gráfico que permite planificar las reservas.</p> <p>Los plannings pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Numéricos. Son los realizados en función del número de habitaciones.

	<p>b) Nominales. Son los realizados según los apellidos del cliente.</p> <p>c) Mixtos o Numéricos-Nominales. En ellos se emplean el número de habitaciones y los apellidos del cliente a la vez.</p> <p>Estos tres tipos de plannings son propios de hoteles con pocas habitaciones, con un régimen administrativo de tipo familiar, una clientela habitual y un turismo vacacional.</p> <p>d) Fore Cast. Es el más utilizado en hoteles medianos y en hoteles con gran número de habitaciones, debido a la operatividad que permite una mayor agilidad.</p> <p>El Fore Cast se divide en columnas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Habitaciones o acumulativo. ○ Cancelaciones del acumulativo. ○ Entradas. ○ Cancelaciones de entradas. ○ Salidas. ○ Cancelaciones de salidas. <p>Con grupos se hace un control riguroso de los mismos. En este caso los datos que deben figurar en el planning son:</p> <p>Nombre del grupo.</p> <p>Fecha de llegada y salida.</p> <p>Cantidad y tipo de habitaciones.</p> <p>Servicios contratados por el grupo.</p>
<p>LISTA DE LLEGADAS PREVISTAS</p>	<p>Es el documento base para que el mostrador realice la planificación de las habitaciones.</p> <p>Se hace utilizando el “rack de reservas” como índice, ya</p>

	<p>que al mismo tiempo que se anotan las reservas en el impreso, se va agrupando la documentación de cada reserva. Los datos que contiene la lista de llegadas son:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Fecha.○ Espacio en blanco; donde el departamento de Recepción anota el número de habitación que se otorga al cliente a la hora de registrarse.○ Apellidos y nombre del cliente.○ Cantidad y tipo de habitaciones reservadas.○ Servicios contratados.○ Fecha de salida prevista.○ Quién efectuó la reserva. <p>- <u>Archivos.</u></p> <p>En La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso están divididos en dos grupos a partir de la fecha de llegada</p> <ul style="list-style-type: none">○ prevista: <p>1º: A priori: antes del día de la llegada. En ellos se archiva por orden cronológico la documentación que se recibe de cada una de las reservas.</p> <p>2º: A posteriori: después de la llegada. Se dividen en tres:</p> <p>A- Clientes llegados: comprende los clientes que llegaron en la fecha prevista y que ya abandonaron el hotel.</p> <p>B- Clientes no llegados: clientes que no llegaron en la fecha prevista y no han notificado la modificación o anulación de la reserva.</p> <p>C- Clientes nulos: clientes que modifican o anulan su reserva antes de la fecha prevista de llegada.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia, 2008.

Cuadro 3. Clasificación de las tarifas de las habitaciones

Tipo de Habitación	Tarifas \$	10% Agencias normales	20% Mayoristas	25% Operadoras
De Luxe	187.50	168.75	150	140.62
Standard	172.50	155.25	138	129.37
Cabaña	156.25	140.62	125	117.18
Junior Suite	203.75	183.37	163	152.81
Suite Paradise	735.00	661.50	588	551.25
Corporativa	148.75	-	-	-
Eventos / Empresas	148.75	-	-	-
Organización de eventos	132.50	-	-	-
Pax Adicional	47.50	42.75	38	35.62

Fuente: Elaboración Propia, 2007

Cuadro 14. Descripción de las tarifas

- a) **COMPLEMENTARIA TWIN** = Camas matrimoniales
- b) **ST PART DBL** = Standard particular doble
- c) **ST DBL AGV 10%** = Standard doble agencia de viaje normal
- d) **ST TPL AGV 10%** = Standard triple agencia de viaje normal
- e) **ST DBL AGV 20%** = Standard doble agencia de viaje mayorista
- f) **ST TPL AGV 20%** = Standard triple agencia de viaje mayorista
- g) **ST DBL 25%** = Standard doble operadoras
- h) **ST TPL 25%** = Standard triple operadoras
- i) **HOTEL CLUB** = Tarifa especial por ser miembro del Club platinum
- j) **ST DBL CORPORATIVA** = Standard doble para empresas
- k) **ST TPL PART** = Standard triple para clientes particulares
- l) **ST TPL CORPORATIVA** = Standard triple para empresas
- m) **ORG DE EVENTOS**
- n) **ST DBL CORP LUNES / VIERNES** = Standard doble solo en temporada baja

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Cuadro 15. Clientes que pertenecen a esta descripción

- a) Son clientes V.I.P esta tarifa es otorgada solo por la alta dirección.
- b) Clientes Particulares (Walk in, los que vienen por reserva)
- c) Agencias de viajes normales
- d) Agencias de viajes normales
- e) Agencias de viajes mayoristas
- f) Agencias de viajes mayoristas
- g) Operadoras turísticas
- h) Operadoras turísticas
- i) Clientes miembros del Club Platinum (Hotel Club)
- j) Las empresas que tienen crédito con el hotel
- k) Clientes particulares
- l) Empresas que tienen crédito con la empresa
- m) Grupos grandes
- n) Clientes frecuentes

Fuente: Elaboración propia 2007

Cuadro 16. Beneficios que reciben cada cliente

- ✓ Agencias de Viajes: Comisiones por habitaciones vendidas
- ✓ Clientes Corporativos: Descuentos en las tarifas de habitaciones.
- ✓ Clientes Complementarios: Hospedaje Gratis
- ✓ Clientes V.I.P: Atenciones en las habitaciones y pases de cortesía a la zona húmeda del spa
- ✓ Clientes frecuentes: Se les otorga la tarifa de lunes a jueves la cual tiene un descuento pero esta solo en temporada baja.

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Cuadro 17. Procesos de los bell boys

<ul style="list-style-type: none">• Para una mejor distribución del trabajo, el Capitán de Botones debe crear un sistema de rotación entre los Bell Boys para que las entradas de los huéspedes sean atendidas en forma equitativa.
<ul style="list-style-type: none">• El Bell Boy de turno, deberá tomar una posición cercana al área de Recepción para estar listo a cualquier llamado.
<ul style="list-style-type: none">• A la llegada de un huésped, el Recepcionista después de tomar todos los datos necesarios para el Check- In, llamará al Bell Boy por medio de un timbre especial y al llegar, éste le entregará una tirilla provisional de pronto registro junto con la llave de la habitación. En la tirilla se encuentra la información del nombre del huésped, número de personas y el número de habitación.
<ul style="list-style-type: none">• El Bell Boy debe revisar que el número indicado en la tirilla y la llave sean iguales.
<ul style="list-style-type: none">• Durante el trayecto a la habitación, el Bell Boy muy cortésmente conversará con el cliente y le ofrecerá los servicios del hotel además de la actividad especial del día.
<ul style="list-style-type: none">• Al llegar a la habitación, acomodará el equipaje en el pasillo a un lado de la puerta para no obstruir el paso del cliente.
<ul style="list-style-type: none">• Antes de abrir la habitación, tocará la puerta con los nudillos de la mano (nunca con algún objeto o llave); al no recibir respuesta, procederá a abrir la puerta de la habitación; luego de encender las luces, cederá el paso al cliente, abrirá las cortinas gruesas y después dará al huésped alguna información que vaya a necesitar, tal como funcionamiento de las luces, aire acondicionado, música ambiental, etc.
<ul style="list-style-type: none">• El Bell Boy debe verificar de una manera rápida si hay toallas en el baño, funcionamiento del teléfono, puerta de comunicación cerrada y algún otro detalle que ocupe revisión. Si todo está correcto en la habitación, procede a acomodar el equipaje según sea éste el caso: Maletas al maletero, trajes o abrigos al closet, porta cosméticos al baño, etc.).

<ul style="list-style-type: none">• Jamás se debe colocar el equipaje arriba de la cómoda porque no es conveniente y se puede dañar.
<ul style="list-style-type: none">• Colocar la llave de la habitación del cliente en la cómoda y' se despedirá deseándole una estancia agradable y placentera.
<ul style="list-style-type: none">• Siempre al final del servicio, el cliente ofrecerá una propina; si esto sucede, agradecerla y sin mirar cuánto fue; si el cliente no ofrece nada no insinuarle propina ya que una falta de cortesía.
<ul style="list-style-type: none">• Al salir de la habitación, se debe cerrar la puerta despacio.
<ul style="list-style-type: none">• Para el manejo de grupos por los Bell Boys, antes de llegar el grupo, se pide a la Recepción una lista de los huéspedes con los números de habitaciones asignadas. Por lo regular se nombran dos grupos de Bell Boys, el primero enviará a los huéspedes a sus habitaciones y el segundo anotará el número de habitación al equipaje, para que se envíe a las habitaciones. Cada Bell Boy deberá anotar en su reporte el número de habitaciones con el equipaje respectivo. A la salida del grupo, los Bell Boys deben recolectar todas las llaves de las habitaciones (ya que es muy común que se pierdan éstas).
<ul style="list-style-type: none">• La guardería de equipaje está bajo la responsabilidad del Capitán de Bell Boys y por lo regular es un servicio gratuito para los huéspedes. Cuando un huésped desea que le guarden algún equipaje, el Bell Boy llena la forma que se anexa en la siguiente página. La primera parte de izquierda a derecha se anexará al equipaje guardado como un control y la segunda parte se entregará al huésped. También se lleva una libreta especial para un mejor control de la guardería de equipaje. Solamente se entregará al huésped su equipaje presentando su comprobante.

Fuente: Elaboración propia, 2008.

CAPÍTULO IV:
ANÁLISIS DOFA Y ANÁLISIS DE
CONDUCTAS DEL PERSONAL DE LA
SECCIÓN DE RECEPCIÓN

CAPITULO IV. ANÁLISIS DOFA Y ANÁLISIS DE CONDUCTAS

4.1. Análisis dofa de los factores que influyen en la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso

DOFA, FODA o SWOT (por sus siglas en inglés), es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles para analizar diferentes aspectos, entre ellos: nuevo producto, nuevo producto-mercado, producto, producto-mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, etc (Serna, 1996). El análisis DOFA está diseñado para ayudar a encontrar el mejor acoplamiento entre las oportunidades, amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa, para formular las estrategias necesarias que permitan aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. Es un método que permite analizar tanto el entorno como el negocio y sus interacciones, es decir, permite trabajar con toda la información que se puede conseguir.

FACTORES QUE COMPONEN LA TÉCNICA:

- Factores que favorecen el logro de los objetivos: Fortalezas y Oportunidades.

- Factores que obstaculizan el logro de los objetivos: Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y del entorno en el cual se compete. Debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la empresa. Igualmente, debe resaltar las fortalezas y debilidades diferenciales internas cuando se compara, de manera objetiva y realista, con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

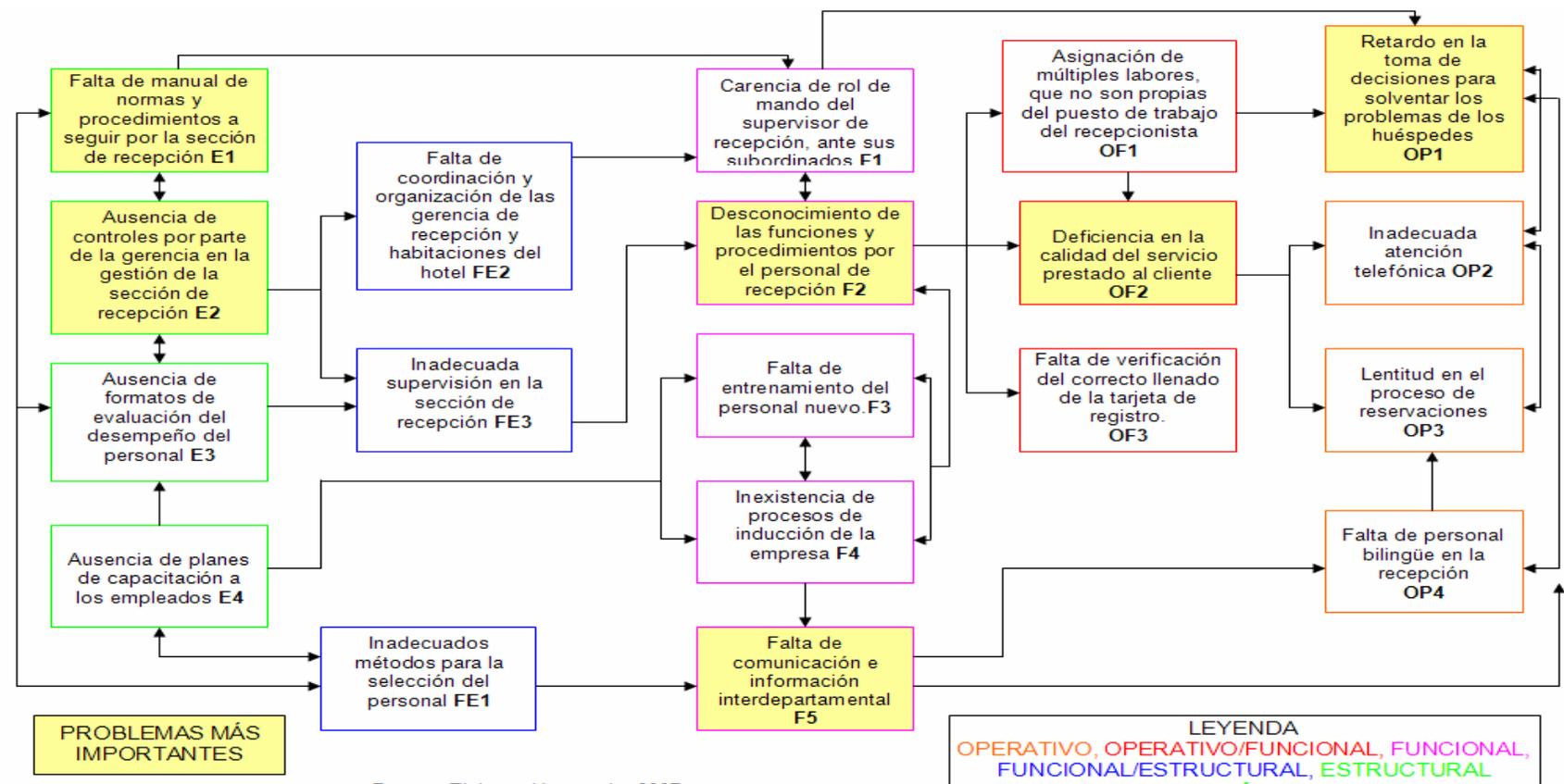
- La parte interna: Tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
- La parte externa: Hace énfasis en las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe afrontar el negocio en el mercado seleccionado. Allí se tiene que desarrollar todas las capacidades y habilidades para aprovechar las oportunidades y para minimizar las amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control.

El uso del método DOFA permite el análisis de vulnerabilidad así como sirve como una herramienta de [planificación estratégica](#) para tener una visión panorámica de un problema y definir los principales problemas y virtudes del estudio y su entorno. A veces un negocio funciona mal, no porque a sus departamentos les falten fortalezas necesarias, sino porque no trabajan bien en equipo. Por tanto, con esta herramienta es también crucial valorar la calidad de las relaciones interdepartamentales adecuadamente, como parte de la auditoría interna del ambiente (Kotler y Keller, 2006).

A continuación se presenta un esquema de los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores en la Sección de Recepción de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso. Y la interacción de dichos factores

asociados como consecuencias del problema detectado. Los cuadros sombreados representan los factores principales detectados en la situación de estudio.

Figura 4: Factores que intervienen en el Desempeño de la Sección de Recepción de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso



Fuente: Elaboración propia. 2007.

El siguiente cuadro nombrado como: “Matriz de Relaciones”, se llevo a cabo mediante la observación directa de los empleados en un periodo aproximado de cuatro meses. Las anotaciones se realizaron en una tabla de factores que intervienen en el correcto funcionamiento y desempeño de la Sección de Recepción del hotel.

La ponderación de los factores fue realizada según criterios personales, asignándoles escalas del 0 al 3 con la finalidad de detectar los principales problemas observados en La Samanna de Margarita. La Figura 4 facilita la identificación de relaciones que pueden existir entre dos o más factores, sean estos: problemas, causas y procesos u otras variables. Los factores se sumaron de manera horizontal y vertical para obtener los puntajes que detectaron los problemas más graves de la Sección de Recepción:

Cuadro 18. Matriz de relaciones de los factores que intervienen en el desempeño de la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso

	OP1	OP2	OP3	OP4	O/F1	O/F2	O/F3	F1	F2	F3	F4	F5	F/E1	F/E2	F/E3	E1	E2	E3	E4	Total
OP1	0	2	2	3	3	3	0	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	47
OP2	2	0	3	3	3	3	0	3	3	3	3	0	2	3	2	3	3	3	3	45
OP3	2	3	0	3	3	3	0	3	3	3	3	0	2	3	2	3	2	3	3	44
OP4	3	3	3	0	0	3	3	0	2	0	0	0	1	0	3	3	3	0	3	30
O/F1	3	3	3	0	0	3	3	3	2	3	1	1	3	3	0	3	3	3	3	43
O/F2	3	3	3	3	3	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
O/F3	0	0	0	3	3	2	0	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	42
F1	3	3	3	0	3	3	3	0	3	2	0	3	3	3	0	3	3	3	3	44
F2	3	3	3	2	2	3	3	3	0	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	49
F3	3	3	3	0	3	3	3	2	3	0	3	2	3	3	0	3	3	3	3	46
F4	2	3	3	0	1	3	3	0	3	3	0	2	3	2	1	1	2	0	2	34
F5	3	0	0	0	1	3	3	3	3	2	2	0	2	0	0	3	3	3	3	34
F/E1	3	2	2	1	3	3	2	3	3	3	3	2	0	3	2	3	3	3	3	47
F/E2	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	2	0	3	0	0	3	3	2	3	43
F/E3	2	2	2	3	0	3	2	0	0	0	1	0	2	0	0	3	2	0	2	24
E1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	0	3	3	1	50
E2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	0	3	3	51
E3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	0	3	3	2	0	3	3	0	2	43
E4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	3	2	0	49
Total	47	45	44	30	43	53	42	44	49	46	34	34	47	43	24	50	51	43	49	818

Fuente:

Elaboración

propia,

2007.

Se pudo observar que el problema de mayor ponderación es de carácter funcional / operativo el cual se refiere a la deficiencia en la calidad del servicio prestado al cliente. Este aparece con 53 puntos en el total de medición. Este puntaje nos indica una marcada ausencia de motivación en el servicio ofertado a los clientes del hotel en cuestión.

Conjuntamente, se aprecian problemas estructurales de ausencia de formatos de evaluación del desempeño y falta de manuales de normas y procedimientos a seguir en la Sección de Recepción, esto se deduce del total de puntos presentados en la tabla en dichas áreas con 51 y 50 puntos respectivamente. También se evidencia que la Matriz de Relaciones coincide con las relaciones de carácter cualitativo establecidas en un inicio. A continuación se presenta la Escala utilizada para analizar la Matriz de Relaciones:

Cuadro 19. Escalas de la matriz de relaciones

ESCALA	PONDERACIÓN
0	NADA
1	POCO
2	MEDIO
3	ALTO

Fuente: Elaboración propia, 2007.

4.1.1 Análisis dofa

Cuadro 20. Matriz de impacto

DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Retardo en la toma de decisiones para solventar los problemas de los huéspedes.	X		
2. Lentitud en el proceso de reservaciones.	X		
3. Inadecuada atención telefónica.		X	
4. Deficiencia en la calidad del servicio prestado en el área de recepción.	X		
5. Inadecuados métodos para atender en el área de recepción.	X		
6. Asignación de múltiples labores, que no son propias del puesto de trabajo del recepcionista.	X		
7. Ausencia de estándares de calidad en la atención prestada al cliente por parte de los empleados.		X	
8. Ausencia de manuales de procedimientos que permitan conocer en orden cronológico los procedimientos que cada empleado debe llevar en su puesto de trabajo de la sección de recepción.		X	
9. Ausencia de formatos de evaluación del desempeño de los empleados de la sección de recepción	X		
10. Carencia de capacitación a los empleados de la sección de recepción en cuanto a servicio, calidad, sistema informático o cualquier otra formación que favorezca a la prestación del servicio.		X	

OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Esta ubicado en la región nororiental de Venezuela, específicamente en la Isla de Margarita.	X		
2. El dinamismo económico de la Isla de Margarita esta encabezado por actividades comerciales y turísticas.		X	
3. Esta ubicado en el municipio Mariño siendo este uno de los municipios de mayor afluencia de turistas por ser una zona comercial.	X		
4. Como atractivo se observan que esta situado en un área metropolitana teniendo en sus adyacencias centro comerciales, playas, centros asistenciales, etc.	X		
5. Es de fácil acceso y tiene una excelente vialidad e iluminación en las calles que lo rodean, entre ellas están la Av. Bolívar, Av. Francisco Esteban Gómez y la calle Las Trinitarias.	X		
6. Cursos de capacitación dictados por el INCE en referencia a los servicios que se prestan en el hotel.		X	
7. Esta ubicado en la urbanización Costa Azul siendo esta una de las urbanizaciones más exclusivas de la Isla de Margarita lo que le proporciona prestigio e imagen a la empresa.	X		
8. Existen novedosos sistemas de información Hoteleros que ofrecen funciones de instrucción al personal (en este caso de recepción).			X
9. Existen cursos de relaciones humanas y atención al cliente que pueden realizarse a través de Internet que afecten las horas laborales de los recepcionistas.	X		

FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Cuenta con un sistema de información gerencial hotelero (HOSPES) para mantener el flujo de información dentro de la operación hotelera, que agiliza los procesos de check in y check out.	X		
2. Cuenta con su centro de Thalassoterapia el único en Latino América.	X		
3. Posee un mini centro comercial dentro de sus instalaciones.		X	
4. Están afiliados a la prestigiosa cadena hotelera “The Charming Hotels”; que se caracteriza por ofrecer calidad en el servicio. Esto puede considerarse a la hora de adoptar métodos y procedimientos en el departamento de recepción.	X		
5. El personal operador del centro de Thalasso terapia esta altamente capacitado.	X		
6. Posee dos restaurantes de alta cocina con chefs reconocidos a nivel internacional, ofreciendo dos tipos de gastronomías, la de punta y mediterránea.	X		
7. Es el único que distribuidor los productos cosméticos franceses Thalgo Boutique.	X		
8. Posee una decoración mediterránea en la cual el buen gusto rige en todo el hotel.		X	
9. El área de recepción es la primera imagen que recibe el huésped al entrar al hotel, la cual cuenta con un ambiente ameno y de tranquilidad caracterizado por un fondo musical suave, flores exóticas, colores neutros que estimulan la tranquilidad.		X	
10. Posee servicio de Wireless Web Conexión, lo que le permite a los clientes contar con la conexión a Internet gratuitamente a través de sus laptops.	X		
11. Posee entre los equipos, fax, equipos computarizados, tarificadores, fotocopiadora, puntos de ventas de distintas entidades bancarias, central telefónica, cámaras de vigilancia.	X		
12. Posee filtro de agua para los trabajadores y nevera ejecutiva.		X	

AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Inestabilidad social del país, causada por distintas opiniones políticas en cuanto a la gestión presidencial actual, que ha generado conflictos.	X		
2. Deficiencia en el servicio de electricidad, agua y transporte público de la zona.	X		
3. El segmento de mercado está caracterizado por clientes de alto poder adquisitivo en edades comprendidas entre 35 y 45 años que buscan relajación y descanso.		X	
4. Existe contaminación sónica, producto de la alta afluencia de vehículos de forma permanente en la Av. Bolívar.			X
5. Por estar ubicado en una zona urbana la inseguridad es mayor que en otras zonas.		X	
6. Por estar localizado en un eje de desarrollo hotelero cuenta con gran competencia en cuanto a hoteles cinco estrellas, a pesar de captar un segmento específico.	X		

Fuente: Elaboración propia, 2007.

El correcto análisis de ésta matriz de impacto es una herramienta que brinda la retroalimentación esencial para el estudio de las fortalezas y debilidades que garanticen el éxito o que por el contrario puedan hacer vulnerable el hotel. Por otro lado es de hacer notar el carácter subjetivo del siguiente planteamiento:

Según ésta matriz, La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso es considerado un establecimiento de alto prestigio, debido entre otras cosas a

que esta afiliado a la cadena hotelera “The Charming Hoteles” y además es el único hotel en Latinoamérica que cuenta con un centro de Thalassoterapia. Otra de sus bondades es que brinda restaurantes de alta cocina con chefs internacionalmente reconocidos.

Desde otra óptica, entre el número de oportunidades destacamos el alto impacto observado en la preferencia del turista debido a la facilidad de acceso ya que se encuentra ubicado en la Urbanización Costa Azul brindando así la combinación perfecta entre la vida nocturna y de negocios.

Dentro de los aspectos negativos observados, es evidente que el retardo en la solución de los problemas planteados por los huéspedes, así como la lentitud en los procesos de reservaciones y la inadecuada atención en el área de Recepción, son debilidades inherentes al desempeño de la gerencia de la Sección de Recepción del hotel.

El alto puntaje observado tanto en las debilidades como en las amenazas, nos indica un posible problema gerencial que pone en alto riesgo la calidad del servicio ofertado. A modo de ejemplo, podemos destacar dentro de las amenazas más notables: la inestabilidad político-social que vive Venezuela y el panorama deplorable en los servicios de agua, electricidad y transporte, siendo otro elemento fundamental la contaminación sónica del sector y la inseguridad del país.

4.1.2 Matriz de estrategias

Luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos claves, se continúa con las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las

debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas.

Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlables, cuantificables o susceptibles de hacerle seguimiento con base a indicadores de gestión. Deben ser acciones precisas a ejecutar, no se debe caer en actividades genéricas o intangibles que puedan resultar incontrolables o imposibles de cerciorar a cabalidad su gestión.

De esta forma, se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA, las mismas se deben agrupar:

- Estrategias y Acciones DO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para el proyecto.
- Estrategias y Acciones DA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se deben considerar como muy alto.
- Estrategias y Acciones FO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o

externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.

- Estrategias y Acciones FA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto.

Cuadro 21. Matriz de estrategias

VISIÓN		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>OPCIÓN 1: Convertirnos en un modelo de gestión a seguir en el departamento de recepción, pionero a la hora de competir en términos de servicio, calidad y eficiencia con los mejores hoteles (5) cinco estrellas de la isla Margarita; siempre como estandarte de la excelencia en cuanto servicios de recepción en hoteles con los mejores y mas sofisticados instrumentos y procedimientos encaminados a la calidad del servicio.</p>		<p>1. Cuenta con un sistema de información gerencial hotelero (HOSPES) para mantener el flujo de información dentro de la operación hotelera, que agiliza los procesos de check in y check out.</p> <p>2. Cuenta con su centro de Thalassoterapia el único en Latino América.</p>	<p>1. Deficiencia en la calidad del servicio prestado en el área de recepción.</p> <p>2. Retardo en la toma de decisiones para solventar los problemas de los huéspedes.</p>
MISIÓN			
<p>Como hotel cinco (5) estrellas, dominar el mercado nacional e internacional, ofreciendo el mejor servicios y atención, a fin de satisfacer las necesidades de los huéspedes y clientela en general, a través de calidad y excelencia.</p>			
OPORTUNIDADES	<p>1. Esta ubicado en la urbanización Costa Azul siendo esta una de las urbanizaciones más exclusivas de la Isla de Margarita lo que le proporciona prestigio e imagen a la empresa.</p> <p>2. Cursos de capacitación dictados por el INCE en referencia a los servicios que se prestan en el hotel.</p>	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
		<p>1. Compromete a los empleados a ofrecer la excelencia en la calidad en el servicio brindado.</p> <p>2. Evalúa los factores en el entorno e interior del departamento para responder a los cambios que puedan suceder de manera rápida.</p>	<p>1. Programa y diseña actividades con INCE turismo tomando en cuenta los análisis de trabajo.</p> <p>2. Prepara planes de contingencia para la prestación de servicio al cliente.</p>
AMENAZAS	<p>1. Deficiencia en el servicio de electricidad, agua y transporte publico de la zona.</p> <p>2. Por estar localizado en un eje de desarrollo hotelero cuenta con gran competencia en cuanto a hoteles cinco estrellas, a pesar de captar un segmento específico.</p>	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
		<p>1. Implementa planes especiales de todo incluido para las temporadas de ocupación baja.</p> <p>2. Elabora un análisis de mercado para poder captar los diferentes tipos de competencia existentes en nuestro mercado. Todo esto con el fin de aplicar las mejores estrategias competitivas.</p>	<p>1. Elabora programas para el mejoramiento continuo, los cuales fortalezcan el servicio prestado en el área de recepción.</p> <p>2. Equipar el hotel con los recursos y maquinarias necesarias tales como: plantas de electricidad, para poder satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <p>3. Conceder al personal independencia en la toma de decisiones.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Al analizar la situación referente a la operación llevada a cabo por la Sección de Recepción del Hotel & Thalasso La Samanna de Margarita, se pudieron identificar los principales problemas que influyen en la situación problema a nivel estructural, funcional y operativo.

Una vez fijados los problemas de mayor ponderación, cualitativa y cuantitativa (a través de la matriz de relaciones), se realizó un análisis DOFA para conocer los aspectos tanto internos como externos que favorecen a la sección y aquellos que desfavorecen a la misma. Se pudo apreciar elementos favorables que la sección cuenta, tales como: su ubicación, los atractivos cercanos, los sistemas informáticos, servicio de Wireless Web Conexión, equipos computarizados, entre otros. Entre los elementos desfavorables se aprecian innumerables situaciones de carácter externo como: la inestabilidad social del país, la deficiencia de los servicios básicos; y como internas, retardo en la toma de decisiones, deficiencia en la calidad del servicio, ausencia de formatos de evaluación, entre otros.

Ante estas situaciones, se establecieron misiones, objetivos y metas que estuviesen orientados a buscarle solución a los problemas de mayor impacto, con la finalidad de establecer estrategias que den respuestas a las mismas. Dichas estrategias se fijaron tomando en cuenta los elementos favorables identificados en el análisis DOFA y los objetivos fijados.

4.1.3 Motivación laboral

La motivación, como fuerza impulsora, es un elemento de importancia en cualquier actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor transcendencia; al ser el trabajo que se realiza la labor que ocupa la mayor parte de la vida, es necesario que este motivado por ella, de tal modo que no

se convierte en una actividad rutinaria y opresora; el estar motivado hacia el trabajo, trae actitudes psicológicas y positivas, por ejemplo: la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles, mantienen una autoestima elevada para dicho trabajador . Tomado de [Página web en línea]. Disponible: (www.monografias.com/trabajo33/motivacion.laboral/motivacion-laboral.shtml) (Consultado el 15/06/2007)

La satisfacción de los trabajadores tiene un valor en si mismo que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar conductas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor. Se distinguen tres elementos de la motivación (Hodgetts y Altman, 1991).

- A. Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.
- B. Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.
- C. Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitado la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

En la mayoría de los hoteles en Venezuela y en especial en la Isla de Margarita, localidad del caso de estudio, no se fomenta el autodesarrollo de los empleados para mejorar su rendimiento o desarrollar determinadas competencias para alcanzar una mayor productividad para la organización y para ellos mismos.

Esto es consecuencia de la ausencia de herramientas de evaluación del personal. En La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, las evaluaciones realizadas a los empleados siguen el patrón tradicional, es decir, se toma en consideración una sola fuente, esto es, Jefe-Empleado o Supervisor-Supervisado, dicho de otra manera, solo se toma en consideración la relación del trabajador con su jefe directo.

Esta motivación depende, en un momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de trabajo (Maslow, 1943).

Este mismo especialista, Maslow, en su teoría motivacional, sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o auto perfección, una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo. Por lo tanto, este autor introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana.

La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, se encuentran las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, las cuales serían las

necesidades de autoactualización (self-actualización) y las necesidades de trascendencia. Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias y, por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; "un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer" (DiCaprio, 1989).

Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, aunque lo haga de modo relativo, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores y con eso, la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.

Figura 5. Pirámide de necesidades del ser humano



Fuente: Maslow, 1943.

1. Necesidades fisiológicas: hambre, sed, actividad física, sexo.
2. Necesidades de seguridad: tanto física como psicológica.
3. Necesidad de pertenencia y amor: dar afecto, hallar una respuesta afectiva en el otro, pertenecer.
4. Necesidad de estima: lograr una evaluación estable y alta de nosotros mismos, con base en el auto-respeto y la estimación de los demás.

5. Necesidad de autoactualización: poner en actividad las fuerzas que poseemos, integrar la conducta, realizarnos como seres humanos.

Cuadro 22. Necesidades, teoría vs realidad

NECESIDADES	TEORÍA Vs. REALIDAD
<p style="text-align: center;">EN EL TRABAJO</p>	<p>El hombre busca satisfacer sus necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y autorrealización. La base de la pirámide representa las necesidades que el empleado busca satisfacer en primer término y el vértice las necesidades alcanzadas como consecuencia del éxito personal logrado. Vroom (1964) enumera cinco circunstancias que merecen estudiarse con cierto detalle. Según él, el trabajo asalariado estaría determinado por las siguientes circunstancias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Provee al trabajador con un salario por sus servicios. 2. Permite el empleo de la energía física o mental del trabajador. 3. Da al trabajador ocasión de entrar en contacto social con otras personas. 4. Define, al menos parcialmente, el estatus social del trabajador. 5. Le da oportunidad de contribuir a la producción de bienes y servicios. <p>Para el caso propuesto, se pudo detectar por vías informales que los empleados no creen que la competencia pueda ofrecer la ayuda necesaria para cubrir sus necesidades a mediano ni largo plazo. Por ejemplo, el hecho de no ser considerados para una promoción por el esfuerzo realizado. Esto les crea un ambiente de frustración desmejorando su rendimiento y bajando su autoestima. Se pudo observar también que la empresa favorece a aquellos empleados de mayor antigüedad sin importar su desempeño.</p>

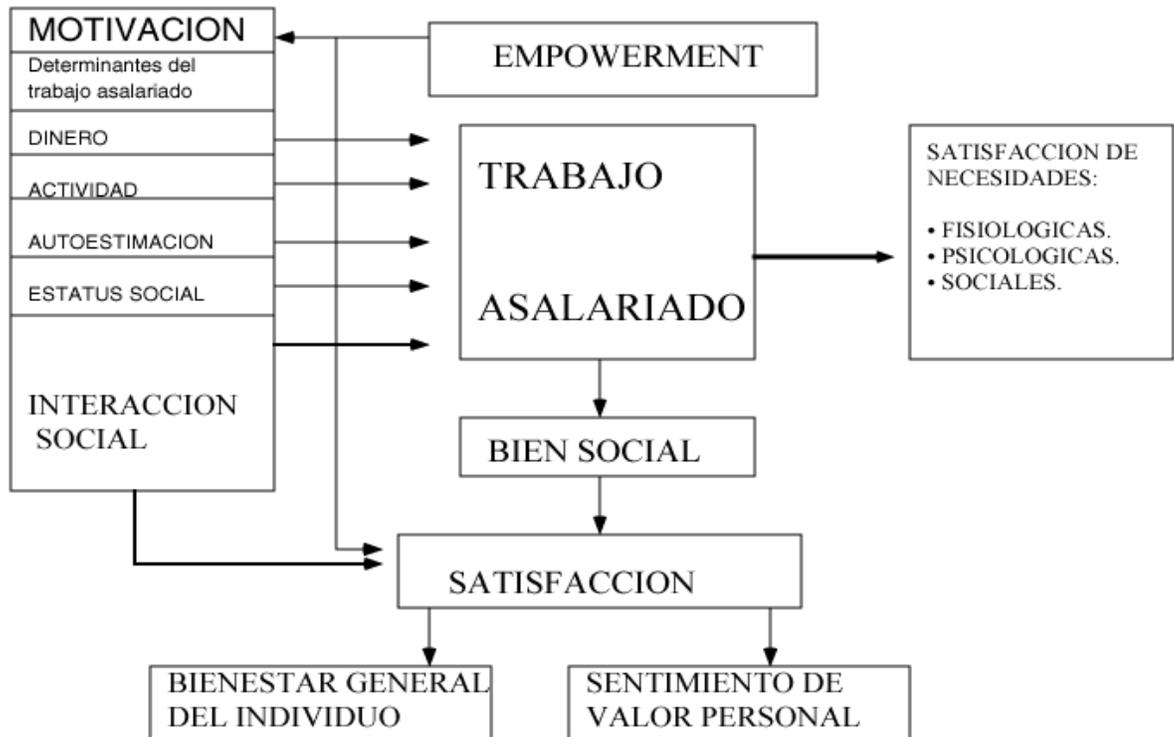
<p style="text-align: center;">DINERO</p>	<p>El dinero es un reforzador universal porque el es un medio de obtener otros bienes, para poder cubrir las necesidades o producir más. En La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, los recepcionistas consideran que es injusto que la empresa no les paguen los walk-in. Sin este incentivo, los empleados prefieren no ofrecer las habitaciones disponibles y envían a los clientes a la competencia. Se manifiestan sentimientos de venganza contra la empresa y poco interés de llegar a altos porcentajes de ocupación.</p>
<p style="text-align: center;">ACTIVIDAD</p>	<p>El esfuerzo físico y mental se requiere para ejercer una tarea, se considera positivo y deseable. La inactividad continuada parece ser más negativa y desagradable que el trabajo intenso.</p> <p>Friedmann y Havighurst (1954) encontraron que gran cantidad de trabajadores gustan de su trabajo porque los mantiene ocupados y activos; les disgustaría no trabajar porque no sabrían que hacer con su tiempo libre. El hombre busca sentido en todo lo que hace, y esto se relaciona en forma compleja con la manera de utilizar las energías vitales.</p> <p>En La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso se puede apreciar en el turno de 7am a 3pm mayor entusiasmo, debido a la supervisión de la gerencia a pesar que cada trabajador desempeña diferentes roles en su jornada laboral. Se debe destacar también que al final de cada turno se ve a un empleado exhausto que desmejora su eficiencia.</p>

<p style="text-align: center;">AUTOESTIMACIÓN</p>	<p>Trabajar se asocia con una valoración positiva y el no trabajar con una valoración negativa. Se reprueban a las personas que no trabajan a menos que tengan fuertes razones para no hacerlo, tales como edad o enfermedad. La opinión que el individuo tiene de sí mismo, es en función del trabajo, de su ejecución y de la forma como reconozca la sociedad la importancia de esa labor que está desempeñando.</p> <p>Wilensky (1961) encontró tres grupos de variables que se relacionan con la autoestimación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Libertad relativa para actuar en el trabajo. 2. Relativa autoridad y responsabilidad. 3. Oportunidad de interacción social.
<p style="text-align: center;">INTERACCIÓN SOCIAL</p>	<p>Los empleados trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, es un fin en sí mismo; es importante estar en una compañía de sus colegas, con su mismo estatus, sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.</p> <p>El principal factor en el trabajo es el aspecto social. El segundo factor importante fue la relación del trabajador con su supervisor inmediato. Es importante señalar que la satisfacción en el trabajo proviene de aquellas clases de contacto social, que están de acuerdo con los factores de personalidad de cada trabajador.</p> <p>En La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso se detecto cierto escepticismo cuando se producía un ingreso nuevo a la organización. Al nuevo empleado no se le notifican los objetivos, políticas, ni se le dan las instrucciones adecuadas para el desempeño del cargo muy por el contrario se establece una competencia desleal entre los compañeros de trabajo.</p>

<p style="text-align: center;">ESTATUS SOCIAL</p>	<p>El prestigio de un individuo es consecuencia de su ocupación. Identificarse el individuo por su ocupación, los demás se forman una serie de expectativas y de estereotipos relacionados con la profesión en cuestión.</p> <p>El prestigio de una profesión es uno de los factores motivacionales que atraen al individuo a participar en ella. Una ocupación posee mayor estatus que otras, la motivación para trabajar puede estar determinada por el lugar que ocupa en la jerarquía.</p> <p>En La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso los gerentes no transmiten credibilidad ya que se conoce que son colocados en dichas posiciones por amistad con los dueños y en otras oportunidades su prestigio merma por el hecho que permanecen en dichos cargos por su antigüedad y no por competencia o estudios realizados.</p>
<p style="text-align: center;">EFICACIA</p>	<p>La producción puede entenderse en sentido económico o relacionado con la actualización de las necesidades del hombre. White (1959) propone un nuevo enfoque de la motivación con base en la sensación que resulta del trabajo bien hecho. Este sería un mecanismo innato. Este factor tendría una importancia central, en los trabajos que requieren un alto grado de habilidad y entrenamiento.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2008.

Figura 6. Diagrama de satisfacción de necesidades



Fuente: (Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age Journal of occupational and organizational psychology, 69, Pág. 57-81.

4.1.4 Satisfacción laboral

Los autores Porter y Lawler (en Hodgetts y Altman, 1991) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. Los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, etc.); y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz. Precisamente, el estudio de Herzberg, *The Motivation to Work* (1967), muestra las variantes de la satisfacción laboral, las cuales se refieren a cinco factores de satisfacción laboral: logros, reconocimiento, trabajo, responsabilidad y progreso.

Cabe destacar que en el caso particular, La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, los empleados de ésta empresa mencionan factores de insatisfacción; como por ejemplo, las políticas de la organización y su administración, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones laborales. De este estudio también se revela el hecho, que hay empleados que buscan solamente la seguridad y adaptación y no el crecimiento personal. Esta actitud hacia el trabajo se considera negativa, ya que no implica la superación personal.

Es importante señalar en el sentido de que en las organizaciones, sobre todo en América Latina y en particular en Venezuela, es posible observar que los empleados asumen su rol de subordinado y en gran número de ocasiones enfrentan las secuelas de un trabajo rutinario, pero “seguro”. Esta situación se pone de manifiesto en La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, el cual alberga una nómina de empleados desmotivados y donde el factor humano parece estar en un segundo plano.

En resumen, las organizaciones deben avanzar hacia conductas más éticas y humanas ya que tarde o temprano tendrán que rendir cuentas al contexto social donde se desarrollan.

4.2 Análisis de conductas para realizar la evaluación de 360° en la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso.

El análisis de los comportamientos es la base del sistema de evaluación de desempeño por competencias. Se debe señalar que las competencias se definen de manera diferente según la estrategia de la compañía y, de acuerdo a esto, se deben analizar las conductas. Se define la conducta observable “... como el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado” (González y Sarmiento, 2006)

Con respecto a competencia, se considera que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio (Spencer y Spencer, 1993). La característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales; causalmente relacionada, significa que la

competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Con respecto a estándar de efectividad, significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. A continuación se detalla lo anterior de acuerdo al autor Dicarprio (1989), con el propósito de facilitar luego el análisis de la conducta mediante la observación del personal de la Sección de Recepción del Hotel La Samanna:

Clasificación de competencias:

1. Motivación:

Los intereses que una persona considere o desee consistentemente. Las motivaciones "dirigen, conllevan y seleccionan" el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para lograr un mejor desempeño.

2. Características:

Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.

El autocontrol y la iniciativa son "respuestas consistentes a situaciones" más complejas. Algunas personas no "molestan" a otras y actúan "por encima y más allá de la llamada del deber", para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos. Los motivos y las características son artefactos intrínsecos o "rasgos supremos" propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

3. Concepto propio o concepto de uno mismo:

Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de uno mismo.

Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están bajo su responsabilidad. Por ejemplo, es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será "una evaluación de habilidad de liderazgo". Por lo general, las personas que valoran estar en posiciones directivas les disgustan o no consideran la capacidad de influencia como algo motivador; llegan a ocupar posiciones directivas pero es normal que a largo plazo fracasen.

4. Conocimientos

La información que una persona tiene sobre áreas específicas.

Ejemplo: conocimiento de la anatomía del cuerpo humano.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento nos dan pistas. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para afrontar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

5. Habilidad

La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Ejemplo: La habilidad de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

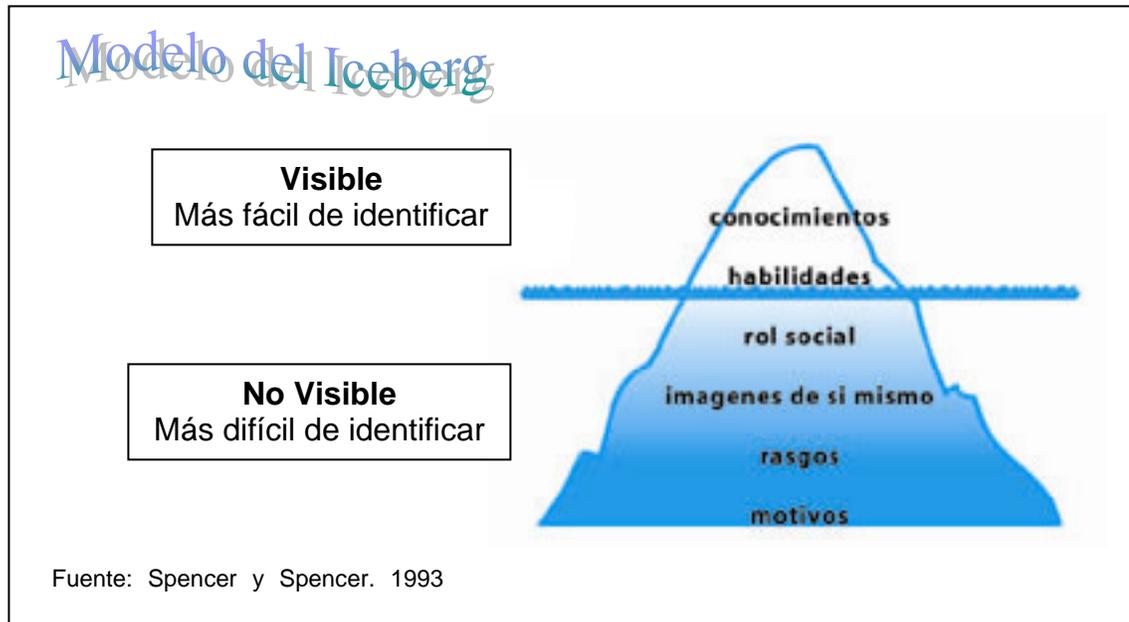
Las competencias mentales o cognitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto,

organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

El tipo o el nivel de competencia tienen implicaciones prácticas para la planificación de recursos humanos. Las competencias basadas más en el conocimiento y la habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las basadas en el concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más "adentro" de la personalidad. El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

Los especialistas Spencer y Spencer (1993) introdujeron el "Modelo del Iceberg", donde dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar; como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar; luego se debe desarrollar el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En el esquema las competencias son centrales y superficiales (Figura 7).

Figura 7. Modelo del iceberg



La conducta observable es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Más allá del conocimiento que posea, una persona puede actuar o no en relación con ese conocimiento. Por ejemplo, la habilidad para analizar un problema difiere de cómo esa misma persona pueda enfrentar y resolver una situación conflictiva, discutir persuasivamente y lograr un determinado resultado.

Para evaluar por competencias y el desempeño por competencias, se observan las conductas frente a un hecho real. Los puntos de interés al evaluar son: “como se comportó, como resolvió tal o cual situación”, en un hecho concreto. Los pasos claves para el análisis de las conductas. (Alles 2005)

1. Se basa en un hecho real dentro del periodo evaluado
2. Relacionar la conducta observada con la competencia a la cual pertenece.
3. Relacionar la conducta con el grado de la competencia (A,B,C,D o no desarrollada).

En el momento de evaluar es necesario que se divida ese comportamiento en partes para relacionarlo con las competencias.

La competencia en su nivel más alto, Grado A (máximo nivel de competencia):

- Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo
- Gana clientes logra que el cliente lo reconozca, aprecie su valor agregado y lo recomienda con otros.
- Es proactivo, atiende con rapidez al cliente y es de trato cortés.
- Muestra interés por conocer las necesidades del cliente.

La competencia en su nivel más bajo, Grado D (insatisfactorio):

- Provoca quejas y pierde clientes.

- Tiene escaso deseo de atender con rapidez o satisfacer las necesidades del cliente.

Cuadro 23. Descripción de la conductas observadas

Grado	Descripción de la Conducta
A	<ul style="list-style-type: none"> • Es proactivo, abierto y honesto • Hace preguntas claras y precisas. • Comprende y comunica información con rapidez • Trato cortés • Muestra interés por conocer las necesidades del cliente.
B	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión • Alienta el intercambio de información • Es abierto y sensible a los puntos de vista expresados por el cliente
C	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha y se interesa por los puntos de vista expresados por el cliente
D	<ul style="list-style-type: none"> • Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad por el cliente • No demuestra interés en conocer el punto de vista o los intereses del cliente.

Fuente: Alles, 2005.

4.2.1 Modelo de desempeño por competencias para ser aplicado en las pruebas de 360° del personal de la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso

Cuadro 24. Planilla del modelo desempeño por competencias

MODELO DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA SER APLICADO EN LA EVALUACIÓN DE 360°			
SECCIÓN DE RECEPCIÓN		Fecha:	Porcentaje de Ocupación:
Nombre del trabajador:	Cargo que desempeña:		Supervisor inmediato:
Comportamiento observado	Se relaciona con la competencia	Se relaciona con la siguiente descripción de la competencia (grado)	Evaluación resultante (grados)
	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS		
	TRABAJO EN EQUIPO		
	MODALIDAD DE CONTACTO		
Elaborado Por: Sabrina Manzo		Revisado Por:	Aprobado Por:

Fuente: Elaboración propia, 2008.

A continuación se hace referencia a la modalidad de contacto (Alles, 2005); este es un concepto con diferentes interpretaciones; para unos puede ser una persona que hable bien y para otros una persona desinhibida o simpática. En este estudio en particular, la definición de modalidad de contacto se entiende como la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación, lo cual asegura que esta sea clara, por ejemplo: Aliente a otros a compartir información, hable por todos y valore las contribuciones de los demás; saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posee. Para mayor claridad se explicara el cuadro anterior a través de un ejemplo:

Durante la temporada alta, del mes de Agosto 2007, Sr. Ángel García, uno de los Recepcionistas de la Sección de Recepción de la Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, no solo apoyo la implementación de nuevas secciones (mesas acondicionadas) para la realización del Check- In y así facilitar la entrada rápida de grupos numerosos, además propuso nuevas ideas de acción para el y su equipo de Recepción para lograr la máxima eficiencia con la distribución del Rooming List.

Lo anteriormente expresado, se visualizara en el formato que se presenta a continuación.

cuadro 25. aplicación del modelo de desempeño por competencias en la sección de recepción de la samanna margarita hotel & thalasso

DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA SER APLICADO EN LA EVALUACIÓN DE 360º			
SECCIÓN DE RECEPCIÓN		Fecha: 15 Agosto 2007	Porcentaje de Ocupación: 80%
Nombre del Trabajador: Ángel García	Cargo que desempeña: Recepcionista cajero	Supervisor inmediato: Gerente Oswaldo Bello	
Comportamiento observado	Se relaciona con la competencia	Se relaciona con la siguiente descripción de la competencia (grado)	Evaluación resultante (grados)
Durante la temporada alta, agosto 2007, no solo apoyo la implementación de apertura de nuevas secciones para la realización del check in y facilitar la entrada rápida de grupos numerosos sino que además propuso nuevas ideas de acción para el y su equipo para lograr la máxima eficiencia con la distribución del rooming list.	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Crear ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio la orientación a la eficiencia. • Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuye a mejorar la eficiencia. 	GRADO A
En esta misma ocasión intento en todo momento el lucimiento personal por sobre el de su equipo y presento a los clientes estas ideas de check in, como su creación personal estuvo preocupado por explicar a los clientes la ubicación de sus habitaciones y la entrega de las llaves.	TRABAJO EN EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> • Coopera • Participa de buen grado en el grupo • Realiza la parte del trabajo que le corresponde • Mantiene informados a los clientes • No comparte información con otros empleados de la recepción • Busca reconocimiento 	GRADO D

<ul style="list-style-type: none"> • Apela a su buena presencia con un impecable uniforme. • Hace uso de su natural seducción acompañada por su buena voz. • No se preocupa demasiado por ser claro en las diferentes facilidades e instalaciones que ofrece el hotel porque considera que conoce las necesidades de los clientes ya que el área de recepción ha estado a su cargo desde hace mucho tiempo. • No estaba especialmente interesado en conocer el punto de vista de los clientes en cuanto a la asignación de las habitaciones. 	<p>MODALIDAD DE CONTACTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. • No demuestra interés por conocer los intereses de los clientes. 	<p>GRADO D</p>
<p>Elaborado Por: Lic. Sabrina Manzo</p>	<p>Revisado Por: Lic. Esther de Pérez</p>	<p>Aprobada Por: Lic. Pelayo Vera</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2008.

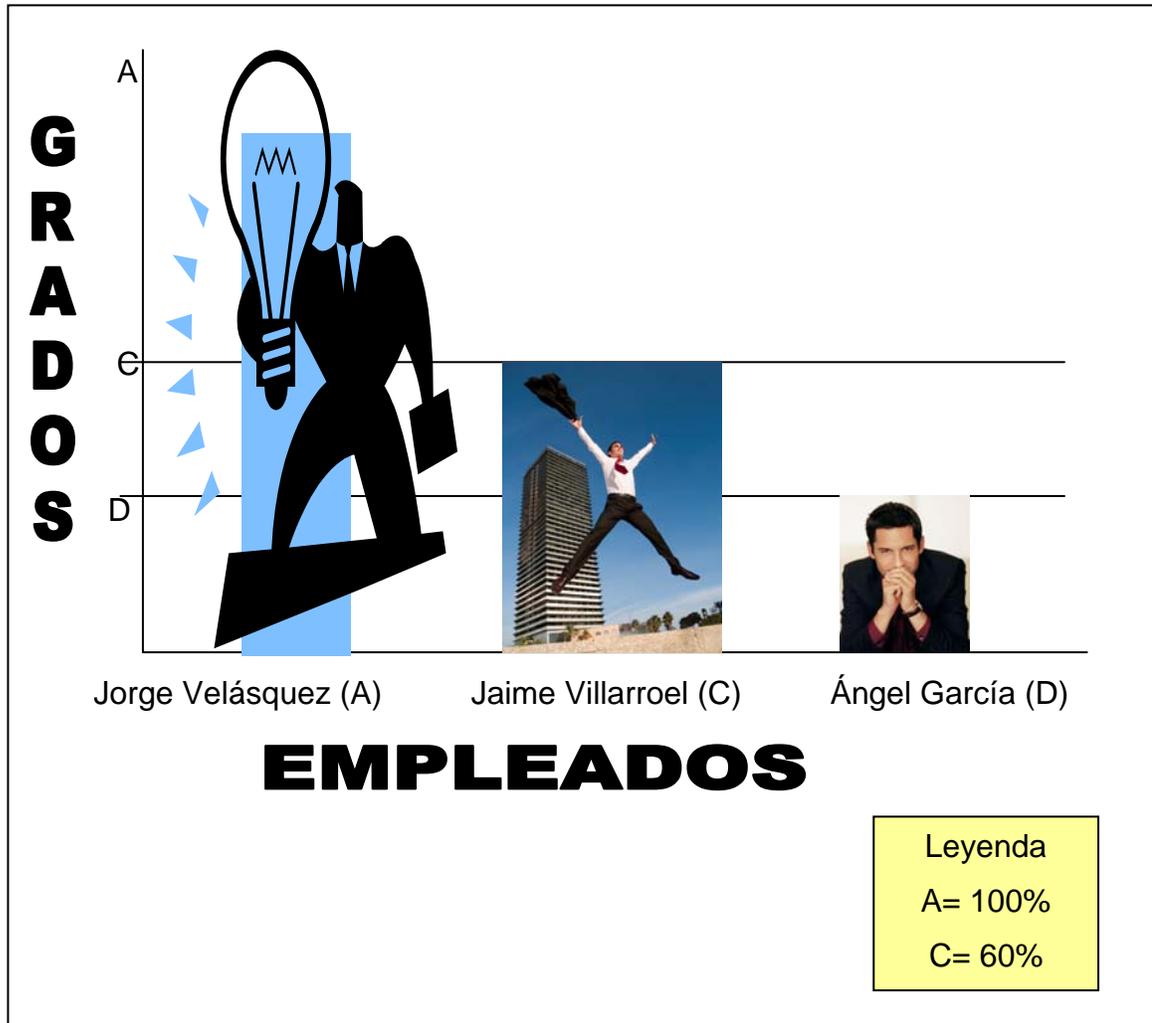
4.2.2 Conductas observadas entre recepcionistas evaluados en relación a las competencias modalidad contacto y sus grados, de la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso.

Cuadro 26. Conductas observadas durante el check-in del grupo laboratorios pfizer (cliente).

Conducta Observada en: Ángel García	Conducta Observada en: Jorge Velásquez	Conducta Observada en: Jaime Villarroel
<ul style="list-style-type: none"> No se preocupó demasiado por ser claro, aunque lo es habitualmente, porque considero que conocía las necesidades de sus clientes, ya que los había atendido en ocasiones anteriores. No se interesó en conocer las necesidades de los nuevos médicos del laboratorio. 	<ul style="list-style-type: none"> Formula preguntas precisas que permiten hacer foco en las necesidades y gustos del grupo. Comprende y comunica información compleja en relación con las facilidades e instalaciones del hotel. Se comunica con claridad y precisión, demostró interés en las personas, los acontecimientos e ideas. Estuvo siempre atento y solicitó a las inquietudes de otros. 	<ul style="list-style-type: none"> En su afán de brindar apoyo a los clientes, se interesó por sus inquietudes los escucho y formulo preguntas para mejorar sus necesidades.
Nivel de Competencia	Nivel de Competencia	Nivel de Competencia
GRADO D	GRADO A	GRADO C
<ul style="list-style-type: none"> Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente No demuestra interés por conocer el punto de vista o intereses de los clientes, ya que considera que conoce las necesidades de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo en todo momento el sistema de check in, preocupándose por llegar a los estándares fijados en cuanto a rapidez y precisión del área. Demuestra interés en las personas del grupo Demuestra estar atento Formulo preguntas que permiten conocer las necesidades de los clientes. Y comunica con eficacia las instrucciones al grupo 	<ul style="list-style-type: none"> Formula preguntas constructivas para comprender mejor lo planteado por los clientes pero no se observa seguridad de expresión d conceptos o alentar el intercambio de ideas. No demuestra sensibilidad hacia las inquietudes de los clientes

Fuente: Elaboración Propia, 2007.

Gráfico 1. Comparación de evaluados



Fuente: Elaboración Propia, 2008.

Finalmente y a modo de resumen, la evaluación de desempeño por competencias se basa en la observación de conductas o comportamientos. Si un empleado posee ciertas características de personalidad pero por alguna razón estas no se ven reflejadas en su comportamiento, estas particularidades no son tomadas en cuenta. Se valora y se mide cómo se comporta en realidad ante un hecho concreto.

En el caso de las evaluaciones de desempeño, se determina cual ha sido su comportamiento en el periodo evaluado. Este comportamiento se mide en relación con lo requerido para el cargo. Para ello el puesto debe tener definidas las competencias, abiertas en grados. Ese comportamiento se relaciona con la descripción de la competencia.

De la comparación del comportamiento y el grado se determina el nivel de desarrollo de la competencia.

4.2.3 Problemas más comunes con relación al análisis de conductas o comportamientos

Los problemas más comunes con relación al análisis de conductas derivan de la escasa difusión del concepto, este en algunos casos es desconocido por los evaluadores. Para el correcto uso de ésta herramienta es menester conocer la metodología dentro de las mayores dificultades que se les presentan a los evaluadores, entre las cuales están los problemas que se producen en la separación del comportamiento en competencias y en segundo lugar, en relacionar los mismos con los grados.

CAPITULO V:

*DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS
APLICANDO LA TÉCNICA DE 360°.*

CAPITULO V. DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS APLICANDO LA TÉCNICA DE 360°.

5.1 Diseñar un sistema de evaluación de desempeño por competencias, aplicando la técnica de 360°, destinado a la división de la sección de recepción en la samanna de margarita hotel & thalasso.

Durante el proceso de revisión y diseño del currículo, se estableció la importancia de romper con los paradigmas en los métodos de evaluación; la necesidad de cambiar el sistema de evaluación para que realmente midiera lo que se requiere evaluar: competencias y desempeño. La evaluación no sólo determina el aprendizaje, expande los horizontes profesionales. La importancia de la evaluación basada en competencias radica en que mide, no solamente una gama muy amplia de conocimientos, habilidades y actitudes, sino su integración en la práctica de la hotelería ya que:

- Evalúa lo que el empleado hará en la vida real.
- Evaluando con criterios de competencias, se facilita el proceso de acreditación.
- Involucra al empleado en el proceso de evaluación, con lo cual lo motiva y se lo prepara mejor en su desempeño.
- Facilita el establecimiento de estándares confiables y válidos. Tomado de [Página web en línea]. Disponible en:
www.dcs.mty.itesm.mx/pregrado/profesionalismo/evaluacion.hxml (2007)

A lo largo de este estudio se ha definido que las Competencias están relacionadas con el Profesionalismo (desempeño del empleado dentro de sus puestos de trabajo y desarrollo personal, incorporación de actitudes), identificado sus acciones observables. El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo. Como se ha indicado anteriormente, consiste en un que un grupo de personas: jefes, pares, subordinados, valore a otra persona por medio de una serie de ítems o factores pre-definidos. Estos factores son los comportamientos observables del empleado en su práctica profesional. Es importante recordar que el objetivo de estas evaluaciones de 360° no están diseñados para que las empresas tomen decisiones sobre el trabajador sino para que los empleados asuman conductas con mayor responsabilidad y se preocupen por su autodesarrollo.

El método de evaluación de 360 permite adoptar distintas formas en la elaboración de los cuestionarios que serán utilizados en la evaluación de los trabajadores, todo esto con el fin de ajustar las preguntas al tipo de información que se necesitan sustraer de cada fuente, buscando destacar todas y cada unas de las habilidades que posee cada trabajador y la manera en que pueda adaptarse a nuevas tendencias tecnológicas.

El sistema de retroalimentación antes mencionado (Retroalimentación Ascendente) permite obtener un mayor número de respuestas en cuanto a la evaluación de desempeño que es aplicada, ya que esta basada en recopilar información según el entorno laboral de cada trabajador.

Aspectos importantes de la evaluación de 360°

En la medición de la evaluación de desempeño, el supervisor observa al empleado realizando sus tareas. Posteriormente, evalúa el desempeño observado contra los estándares establecidos para el puesto de trabajo. En este proceso se concede al evaluador una base para precisar que individuos tienen un rendimiento por debajo de los niveles de aceptación, quiénes realizan un trabajo aceptable y quiénes tienen un desempeño superior a este nivel. Dependiendo de la situación, existen grupos que pueden desarrollar funciones de evaluación: el superior, los subordinados, los compañeros de trabajo y los clientes. Al respecto, Chiavenato (2002) explica que la técnica de evaluación de desempeño en 360° se basa en distintas fuentes de información y considera que:

Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vistas involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos (Pág. 198).

En el momento de realizar la valoración se debe iniciar en el nivel más bajo de la organización; es decir, el superior evalúa el desempeño de sus subordinados. Para que el superior actúe como evaluador, debe tener la competencia necesaria para calificar el desempeño del empleado. Al superior se le entrega una lista de cualidades y percepciones, junto con un grupo de

adjetivos que explican el grado de cada uno. Esos adjetivos presentan un grupo de opciones que engloba desde lo insatisfactorio hasta lo excelente. Para llevar a cabo esta medición, el superior debe verificar que el adjetivo detalle exactamente la condición de la cualidad o el comportamiento del empleado que va a ser evaluado. En otra dirección, los subordinados pueden analizar el desempeño de un supervisor en áreas como: entrenamiento, aclaración de deberes, aplicación de acciones disciplinarias y dirección eficaz. Además, cuando los superiores perciban esta información podrán realizar cambios en su conducta que den origen a una mayor efectividad en el futuro.

Por otra parte, las evaluaciones de los compañeros son de gran utilidad para ayudar en la toma de decisiones, como por ejemplo: las promociones, ya que los compañeros de trabajo pueden tener conocimientos amplios sobre las capacidades de sus colegas. Para favorecer la efectividad de las evaluaciones por los compañeros, Mohrman y Cummings (1991) señala las siguientes consideraciones:

1. Un alto nivel de confianza interpersonal y una participación entre los pares, al igual que un sistema de compensaciones no basado en la competencia y 2. La existencia de situaciones en las que la información sobre los métodos o resultados del desempeño del evaluado, únicamente se encuentra a disposición de sus compañeros (Pág.120).

En otras palabras, en las evaluaciones de los compañeros o colegas debe existir un clima y políticas necesarias en la organización que fomenten la participación, los valores personales y el logro de objetivos empresariales

entre los empleados, reduciendo los conflictos y las competencias individuales. De igual manera, la organización debe tener un sistema de recompensa fundamentado en la ejecución del trabajo y el alcance de metas en equipos. Por otra parte, los superiores no pueden interferir en el manejo y los resultados de las evaluaciones de los compañeros. Una de las ventajas de las evaluaciones por los compañeros o colegas, es que permite conocer la existencia de problemas de comunicación y coordinación entre los compañeros de un equipo de trabajo. Al hacer referencia a las evaluaciones por los clientes, estos ayudan a determinar si el empleado está prestando un buen servicio o no.

Desde esta perspectiva, los investigadores Flannery, Hofrichter y Platten (1997), en su libro "Personas, Desempeño y Pago", apuntan:

Lo que comúnmente se conoce como "procesos de evaluación de 360° incluyen no sólo a los jefes, sino a los pares, los subordinados, los propios empleados y los clientes internos y externos. En suma, pueden estar comprometidos en el proceso todos aquellos que tengan un interés o se vean afectados por el rendimiento de esa persona (Pág 304).

A lo expresado anteriormente, se añade un elemento a la evaluación de 360° que permite que el propio empleado pueda autoevaluarse. Con el método de las auto evaluaciones se mejora el conocimiento de los empleados acerca de su desempeño en el trabajo, se eleva el compromiso personal como consecuencia de la participación en el proceso de evaluación de desempeño y se reduce las diferencias entre superiores y subordinados por motivo de las calificaciones. También son de gran utilidad para la

determinación de objetivos personales a futuro. Luego, desde la óptica del trabajo mismo, es aportada por la persona evaluada, añadiéndose a esta la apreciación de su trabajo por parte de compañeros de puestos, y se complementa con un punto de vista externo que puede ser el del usuario de los productos, resultados, servicios o acciones que genera la persona evaluada. La conjunción de puntos de vistas que presentan coincidencia permite ratificar o caracterizar el desempeño, no por sus manifestaciones formales, como son: registros e informe de actividades; sino por los efectos y resultados reales que éstos generan en su entorno. La evaluación de 360° mide el grado de cumplimiento de los objetivos del puesto y, más aún, el cumplimiento de sus responsabilidades formales.

La evaluación de 360°, además de ser formal, sistemática, cíclica y participativa, genera un conjunto de registros que permitirá disponer de elementos para la planeación de medidas de desarrollo del personal. A través de la elaboración de objetivos o metas por parte del empleado para posteriormente establecer un plan de acción conjuntamente con el supervisor; con el fin de desarrollar sus habilidades y mejorar su desempeño.

De igual manera, en la aplicación del plan se van registrando los avances que vaya logrando el trabajador en el cumplimiento de las metas programadas. Al respecto, Sherman, Bohlander y Snell. (1999), expresa que los ventajas y desventajas de la evaluación integral 360° son las siguientes:

Ventajas

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos y externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroalimentación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

Desventajas

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon",
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

- Los empleados pueden coludirse o "engañar" al sistema dando evaluaciones no válidas. (pag. 209)

La principal ventaja de la evaluación de 360° es que suministra una gran cantidad de información del evaluado en cinco (5) direcciones que al ser comparadas y analizadas, producen resultados objetivos y parciales que pueden ser utilizados para tomar decisiones acertadas de ascensos, entrenamientos y planeación de carrera.

Según Goodge y Watts, citados por López (2001), en la conferencia "Un Sistema Democrático, pero que Puede Crear Resistencia", señala que se debe fomentar un plan de seis (6) pasos para evitar el fracaso y asegurar los beneficios de la aplicación del feedback 360° o evaluación integral de 360°, los cuales son los siguientes:

1. (Obvio) Alinear el sistema de evaluación de desempeño, cualquiera que éste sea, a la estrategia general de la compañía. Si es visto como algo esencial a la estrategia corporativa provocará un apoyo más sólido de la alta gerencia y los beneficios se verán reflejados en los resultados globales.
2. (Lleno de sentido común) Encarar un estudio de factibilidad previo a la implementación del sistema. El feedback 360° rendirá mejores frutos si en la empresa hay diferencias marcadas de desempeño entre los mejores y los peores trabajadores, porque así se evidencia que el problema con estos últimos está centrado en sus competencias.

3. Armar un buen cuestionario, con preguntas simples basadas en indicadores de comportamiento observables y adecuados, para el puesto y la organización.
4. (Indispensable) Hacer una prueba piloto para ver cómo reaccionan diferentes personas al nuevo sistema y para ajustar no sólo el cuestionario, sino también el proceso de devolución de los resultados en el nivel personal e institucional.
5. Implementar el sistema de a poco, comenzando por aquellos sectores donde se prevea que habrá menos resistencia, o incorporarlo disfrazado como parte de alguna actividad de capacitación. Sólo de este modo podrá construirse la confianza necesaria para lograr respuestas sinceras y aceptación de las críticas recibidas con carácter constructivo. (...)
6. Por último, (...) es indispensable que a partir de las conclusiones de la evaluación, cada uno diseñe junto con su jefe un plan de mejoramiento del desempeño, y concretarlo. Págn on line:
http://tjobs.com/contenido/espanol/comun/tips_y_tendencias/Articulos/tips-s-30040101-unsistemademocratico.htm

Tomando en cuenta las consideraciones de los autores Goodge y Watts (ob cit, 2006), se observa que todo método de evaluación que sea aplicado en una empresa u organización debe tomar en cuenta todos los parámetros que son manejados en cada uno de los pasos para la aplicación de la retroalimentación de 360°. Cabe destacar que cada paso contempla una

serie de información que debe ser tomada en consideración a la hora de elaborar un sistema de evaluación.

El primer paso busca, primordialmente, poder adecuar el sistema de evaluación de desempeño a toda la organización. El segundo permite establecer las reglas del juego donde se observará cuales trabajadores presentan diferencias entre si; de igual modo este paso permite verificar si la empresa contará con los recursos necesarios para la implementación del sistema para así llevar a cabo planes de capacitación y desarrollo continuo, (potencial humano y recursos económicos). El tercer paso sugiere adecuar las preguntas del cuestionario a las necesidades del puesto de trabajo en el cual se desempeña cada trabajador, de igual modo adaptarlas a las exigencias de la organización. Siguiendo con este orden de ideas, el cuarto paso recomienda hacer una prueba inicial donde se pueda observar la reacción de cada trabajador ante el nuevo sistema, para así poder lograr el feedback de 360°.

La organización debe estar consciente que todo cambio requiere de tiempo y dedicación por lo cual se debe introducir el sistema poco a poco, buscando la aceptación de los trabajadores para mejorar su desempeño de manera continua. Por último, es indispensable hacerle llegar el resultado de la evaluación a cada trabajador para que cada uno junto a su jefe puedan buscar las herramientas u alternativas adecuadas para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores.

Desde la perspectiva aquí analizada, surge la necesidad de identificar los elementos claves para el éxito de la evaluación de 360°, en opinión de Sherman, Bohlander y Snell (1999), es necesario:

- Asegurar el anonimato: Asegurarse que ningún empleado, en ninguna circunstancia, sepa como respondió una persona específica en una evaluación de grupo (la calificación del supervisor es una excepción a la regla).
- Responsabilizar a las personas que responden: Los supervisores deben discutir los aportes de cada miembro en el equipo de evaluación, permitiendo que cada miembro sepa si utilizó de manera apropiada las escalas de calificación, si sus respuestas fueron confiables y la forma en que los demás participantes calificaron al evaluado.
- Impedir que el sistema se convierta en una "cacería": Es posible que algunas personas traten de ayudar o perjudicar a un empleado al darle una evaluación demasiado elevada o muy baja. Quizá los miembros del equipo intenten coludirse dándose calificaciones elevadas, los supervisores deben revisar las respuestas que obviamente no sean válidas.
- Utilizar procedimientos estadísticos: Usar porcentajes ponderados u otros enfoques cuantitativos para combinar las evaluaciones, los supervisores deberán tener cuidado con el uso de combinaciones subjetivas de datos, que pudieran socavar el sistema.

- Identificar y cuantificar los sesgos: Comprobar los prejuicios o preferencias del grupo con relación a la edad, el género, el origen étnico u otros factores. (Pág. 270).

En resumen, el éxito de la evaluación de desempeño usando la metodología de 360°, depende, en gran parte, de la forma en que los gerentes utilizan la información, justicia y equidad con que traten a los trabajadores. Finalmente, para el presente trabajo se acepta como definición de la evaluación de 360°, la propuesta por Zúñiga (2006), en su conferencia "Evaluación Integral de Productividad Empresarial", cuando expresa:

Es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa. La expresión proviene de cubrir 360 grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. La expresión 360 grados se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último. (Pagina web on line: www.deguate.com)

Toda empresa u organización que establezca un sistema de evaluación lo hace con el fin de obtener el máximo rendimiento de cada trabajador optimizando así el logro de los objetivos propuestos por la organización.

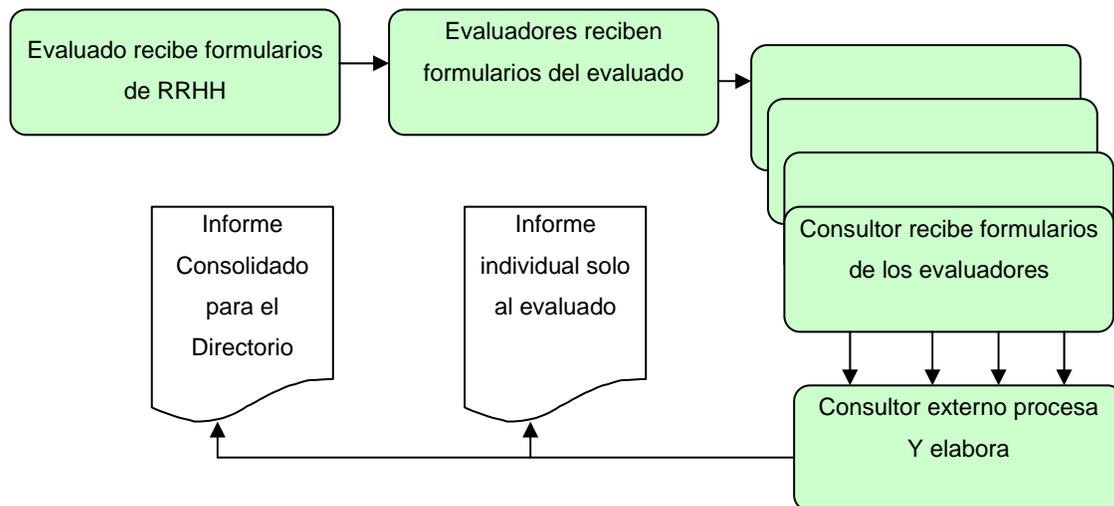
5.1.1 Diagrama del proceso de evaluación de 360°

Los detalles administrativos de un proceso de evaluación de 360° son imprescindibles ya que estos proporcionan al proceso, credibilidad y confidencialidad. Se sugieren a continuación la siguiente secuencia de pasos:

- 1 Revisión del formulario en forma conjunta por parte del Departamento de Recursos Humanos y un Consultor Externo; se procede a la impresión de la cantidad necesaria de formularios dependiendo del número de evaluados y evaluadores. Se recomienda imprimir el nombre de cada evaluado en dichos formularios o evaluaciones.
- 2 El mismo Departamento de Recursos Humanos entrega el lote de formularios respectivos al evaluado, cada uno en sobres con su timbre, con el nombre del consultor, domicilio y método de entrega.
- 3 El evaluado entrega en la mano, los formularios con sus sobres a los evaluadores que seleccionó previamente, reteniendo para sí el que corresponde a la autoevaluación. Es recomendable que los sobres posean el nombre de los evaluadores.
- 4 Los evaluadores completan sus formularios y los envían por correo o pueden ser entregados personalmente al consultor externo.
- 5 El consultor externo archiva los formularios y los papeles de trabajo (planillas de cálculos, procedimientos). En ningún caso dichos formularios deben regresar a la empresa.

- 6 El consultor externo procesa las evaluaciones y elabora un solo informe de 360° que le entrega al evaluado en reuniones de devolución o feedback. En casos extraordinarios en sobres cerrados (con inscripciones de confidencialidad) y firmado a modo de cierre inviolable.
- 7 El consultor externo presenta a la empresa un informe consolidado del grado de desarrollo de las competencias evaluadas para el grupo de empleados participantes.

Figura 8. Diagrama del proceso de evaluación 360°



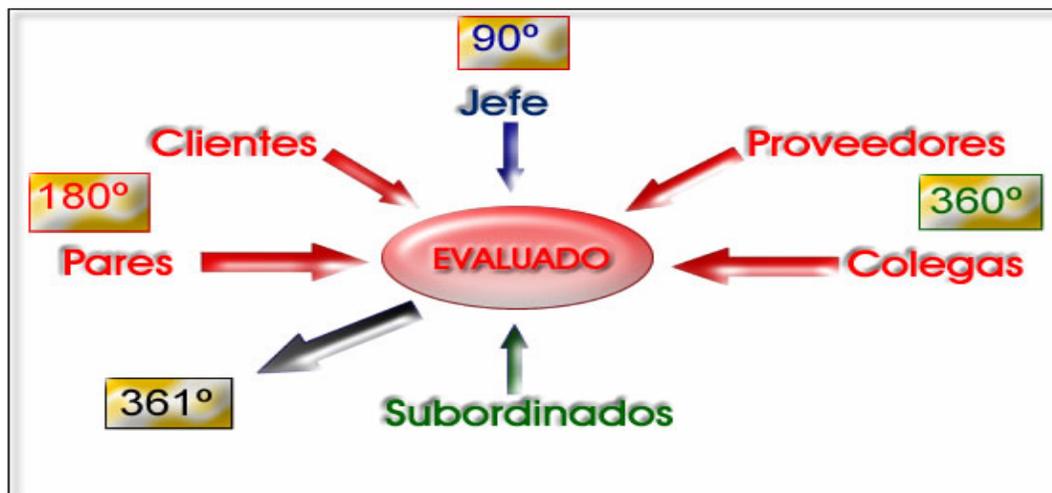
Fuente: Elaboración propia, 2008.

5.1.2 Posibles evaluadores

Siguiendo a los autores Edwards y Ewen (1996), se presenta un diagrama explicativo sobre quienes intervienen en la técnica 360°.

1. Clientes
2. Subordinados
3. Pares
4. Gerentes/ Jefes

Figura 9. Mapa conceptual del proceso de evaluación del personal aplicando la técnica de 360°.



Fuente: Sherman, Bohlander, Snell (1999). Administración de Recursos Humanos.

Se eligen para evaluar uno o dos pares, dos supervisores, dos clientes y todos los involucrados en cada nivel. El empleado también se evalúa a sí mismo. Hay que recordar que los evaluadores serán siempre elegidos por el evaluado. Se debe informar al evaluado que el proceso es confidencial y alentarlos a que elijan de manera inteligente como evaluadores a personas que aporten un comentario verdadero sobre cómo se están haciendo las cosas, así se obtendría un resultado que sirva de base para el desarrollo de sus competencias. De esta forma el empleado estará interesado en recibir una información completa, diversa y sincera sobre su desempeño.

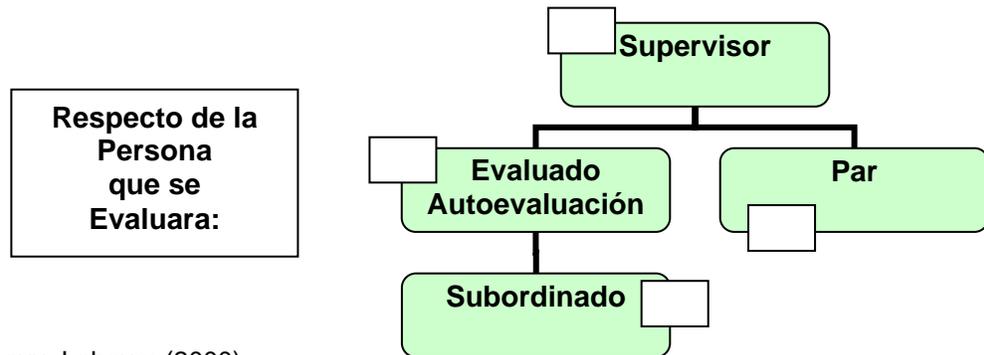
5.1.3 Claves para el éxito de una aplicación de 360°

Los siguientes aspectos son la clave para que un programa de 360° tenga un final exitoso según Levy- Leboyer (2000)

1. Un adecuado diseño de la herramienta:

Para que una evaluación pueda considerarse de 360°; debe darse un diagrama como el que se presenta a continuación:

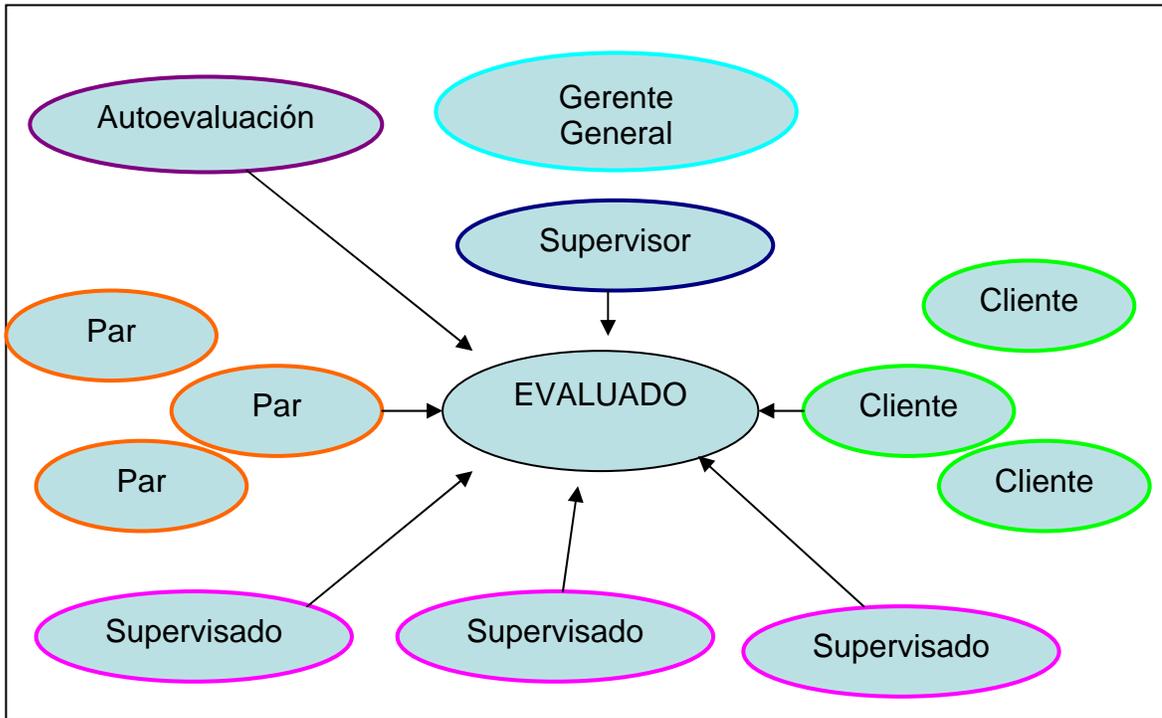
Figura 10. Relaciones entre el evaluado y sus evaluadores en un esquema de 360°



Fuente: Levy- Leboyer (2000).

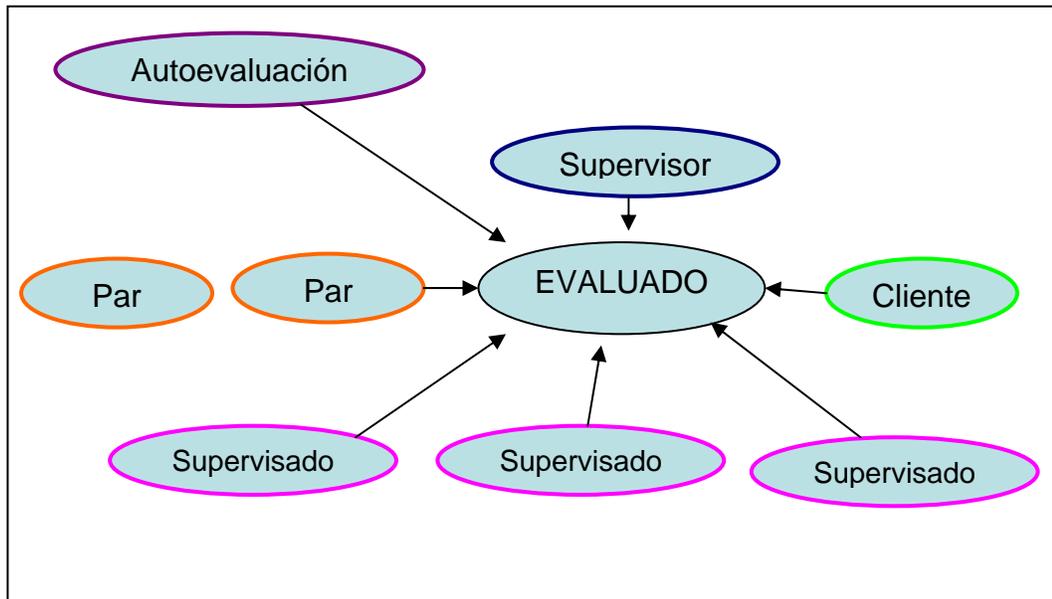
Como se observa en el diagrama anterior, hay que indicar la relación del evaluado con el evaluador y definir la cantidad mínima de evaluadores por cada nivel. Se debe recordar que un solo par o un solo subordinado no es lo ideal. En un diagrama más amplio una evaluación de 360° se representaría de la manera siguiente:

Figura 11. Evaluación de 360° (amplia de 12 planillas)



Fuente: Levy- Leboyer, Claude, Feedback de 360°, (2000).

Figura 12. Evaluación de 360° (amplia de 8 planillas)



Fuente: Levy- Leboyer, Claude, (2000), feedback de 360°.

Ítems a evaluar en un esquema de 360°:

La evaluación de desempeño debe hacerse en relación con el puesto, por lo tanto, las competencias deben ser las requeridas para el puesto. En el caso específico de evaluaciones de 360°, puede existir una excepción que se verifica cuando una empresa decide que las competencias por evaluar a través de un esquema de 360° sean solamente las competencias cardinales. Si se tiene en cuenta que las competencias cardinales conforman el puesto, la persona es evaluada sólo por las competencias cardinales y no por las específicas. Como es obvio, las primeras (competencias cardinales) son las mismas en ambas: la evaluación de desempeño, usualmente ligada al sistema de compensaciones y la evaluación de 360°, para el desarrollo de competencias. Estas competencias son las cardinales (integridad, liderazgo,

empowerment e iniciativa. Y las específicas (orientación al cliente, a los resultados, trabajo en equipo, desarrollo de las personas, modalidad de contacto y adaptación al cambio).

Cuadro 27. Ítems a evaluar en un esquema de 360°:

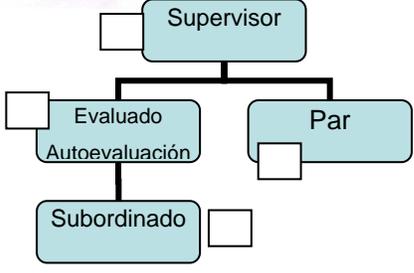
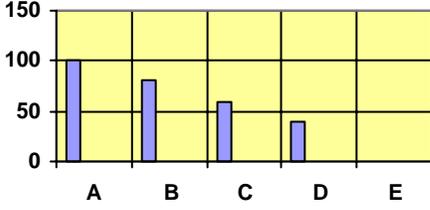
ÍTEMS A EVALUAR	DESCRIPCIÓN
PRUEBA PILOTO	Se puede realizar de diferentes maneras, por ejemplo con un grupo de personas dentro de la compañía y realizando una experiencia previa que valide el formulario y pautas fijadas para la evaluación. Es igualmente importante que empleados y directivos sepan que los sistemas de evaluación de 360° necesitan un periodo de adaptación.
ENTRENAMIENTO DE LOS EVALUADORES	El entrenamiento debe centrarse en distintos puntos: 1.) Las competencias, su apertura en grados, como debe interpretarse y los ejemplos. 2.) El uso del formulario.
MANUALES DE INSTRUCCIÓN	Son muy importantes cuando están complementados con un buen entrenamiento. Estos manuales deben ser simples y claros para una buena ejecución de la evaluación.
PROCESAMIENTO EXTERNO	Esto garantiza la confidencialidad del proceso, el consultor externo que lo ejecuta, recibe en sobre cerrados y por correo o personalmente del evaluado cada uno de los formularios confeccionados por los evaluadores.
INFORMES DE LA EVALUACIÓN	Deben ser claro y explicativo por si mismo. Solo existe un ejemplar de informe de evaluación que es remitido al participante por el consultor responsable del proceso de 360°. Dicho informe debe invitar a la reflexión personal de esta manera es necesario que el contenido y la presentación deben transmitir conceptos claros y precisos. Solo el participante conoce la situación y los observadores que el ha elegido. Así entonces, el evaluado es el único que puede interpretar y analizar los resultados obtenidos.

<p align="center">FEEDBACK A LOS EVALUADOS</p>	<p>La comunicación de los resultados de la evaluación es un aspecto clave en el proceso. Enviar estos resultados al participante por escrito no es buena idea. Una completa evaluación acompañada por una guía de comprensión sobre 360° Feedback es útil pero no suficiente. Es mejor implementar una reunión explicativa. Se tiene que hacer todos los esfuerzos para que el proceso sea creíble, por esto los participantes deben estar seguros de que el sistema es confidencial y que el consultor que realiza el procedimiento posea alta credibilidad.</p>
<p align="center">SEGUIMIENTO DE LOS EVALUADOS</p>	<p>Debe hacerse un seguimiento del proceso desde recursos humanos y los jefes deben estar abiertos a recibir las inquietudes de los empleados en materia de la evaluación de 360°.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generales: Cuando una compañía detecta que esta lejos de lo esperado en una competencia en particular; debe incluir dentro de los planes de formación, actividades para el desarrollo de dicha empresa. • Particulares: Se debe ofrecer a los evaluadores, ideas y sugerencias para el autodesarrollo. Informando a través de mecanismos de comunicación interna, como se desarrollan las distintas competencias. También, los evaluados deben tener acceso a las competencias requeridas para un puesto en comparación con el resultado de sus evaluaciones y, pudiendo de esta manera acceder a las competencias de un nivel superior al propio.
<p align="center">CONTINUIDAD DEL PROCESO</p>	<p>Puede tomarse como “prueba piloto”, la aplicada el primer año ya que se requiere de varios años para que un proceso de aplicación de 360° quede afianzado como sistema e incorporado a la cultura organizacional. Para el evaluado, es tranquilizador, porque siente que el tema tiene continuidad y que existe seriedad siendo de esta forma más confiable.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2008.

5.1.5 Modelo de la evaluación de desempeño por competencias aplicando la técnica de 360° para la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso.

Cuadro 28. FORMATO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS APLICANDO LA TÉCNICA DE 360°

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS APLICANDO LA TÉCNICA 360°						
SECCIÓN DE RECEPCIÓN	Fecha: 15 Agosto 2007					
Nombre del Evaluado : Ángel García	Cargo que desempeña: Recepcionista Cajero					
						
COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 80%	Grado C 60%	Grado D 40%	No desarrollada	
Competencias Cardinales:						
Integridad						
Liderazgo						
Empowerment						
Iniciativa						
Competencias Específicas:						
Orientación al cliente						
Orientación a los resultados						
Trabajo en equipo						
Desarrollo de las personas						
Modalidades de contacto						
Adaptación al cambio						
Fuente: Elaboración propia, 2008.						

Cuadro 29. Explicación de los ítems del formato de la evaluación de desempeño por competencias aplicando la técnica de 360°

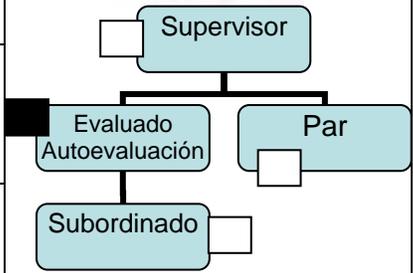
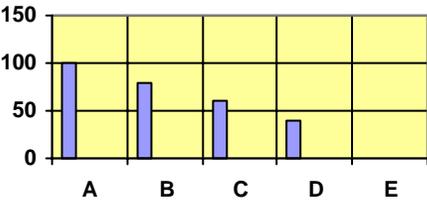
ÍTEMS	DEFINICIÓN
INTEGRIDAD	Cualidad personal, se refiere a la total o amplia gama de aptitudes poseídas
LIDERAZGO	Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos, en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback integrando las opiniones de los otros.
EMPOWERMENT	Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.
INICIATIVA	Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro, sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto.
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender o satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real, como de una actitud permanente de tener en cuenta las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

<p>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</p>	<p>Capacidad de encaminar todos los actos al logro de los esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>
<p>TRABAJO EN EQUIPO</p>	<p>Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: Lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un n° 1 de área o empresa, la competencia "Trabajo en Equipo" no significa que sus subordinados serán pares, sino que operarán como equipo en su área-grupo.</p>
<p>DESARROLLO DE LAS PERSONAS</p>	<p>Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos, sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.</p>
<p>MODALIDADES DE CONTACTO</p>	<p>Capacidad de explicar de forma concreta al cliente, las múltiples facilidades de la empresa hotelera</p>
<p>ADAPTACIÓN AL CAMBIO</p>	<p>Capacidad de negociación Buenas dotes de comunicación, capacidad de análisis</p>

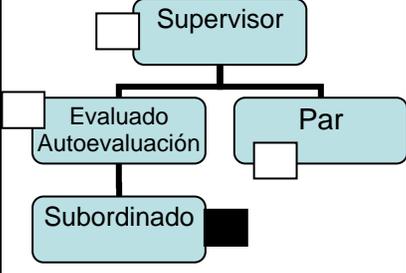
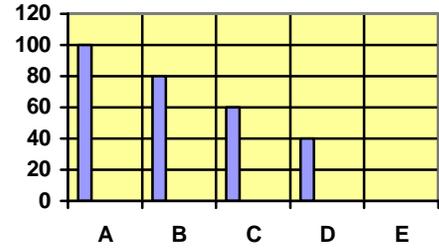
Fuente: Centro de Empresas y Negocios "Santiago Innova" – Municipalidad de Santiago Chile (www.innova.cl).

5.1.6 Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias utilizando la técnica de 360° en la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso.

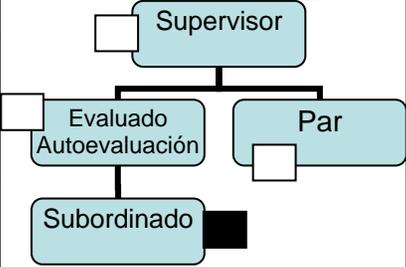
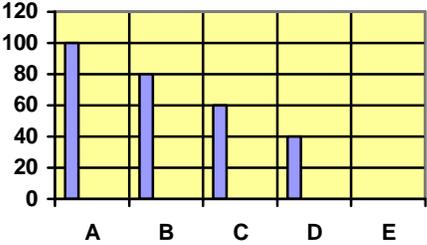
(Evaluación 1 Autoevaluación)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS APLICANDO LA TÉCNICA 360°					
SECCIÓN DE RECEPCIÓN	Fecha: 15 Agosto 2007				
Nombre del Evaluado : Ángel García	Cargo que desempeña: Recepcionista cajero				
					
COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 80%	Grado C 60%	Grado D 40%	No desarrollada
Competencias Cardinales					
Integridad	X				
Liderazgo	X				
Empowerment		X			
Iniciativa	X				
Competencias Especificas					
Orientación al cliente	X				
Orientación a los resultados		X			
Trabajo en equipo			X		
Desarrollo de las personas		X			
Modalidades de contacto	X				
Adaptación al cambio	X				

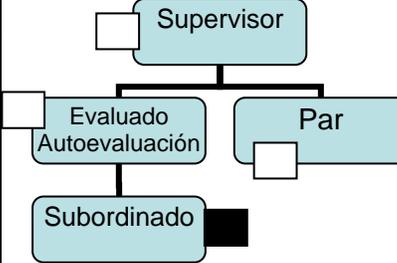
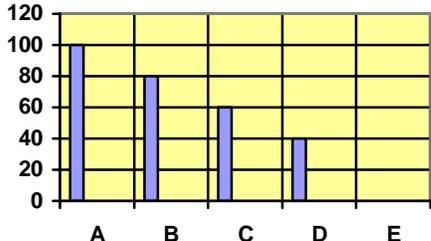
(Evaluación 2 Subordinado)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS APLICANDO LA TÉCNICA 360°		 Supervisor			
SECCIÓN DE RECEPCIÓN	Fecha: 15 Agosto 2007	Evaluado Autoevaluación	Par		
Nombre del Evaluado: Ángel García	Cargo que desempeña: Recepcionista Cajero				
					
COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 80%	Grado C 60%	Grado D 40%	No desarrollada
Competencias Cardinales					
Integridad			X		
Liderazgo		X			
Empowerment			X		
Iniciativa	X				
Competencias Especificas					
Orientación al cliente				X	
Orientación a los resultados			X		
Trabajo en equipo				X	
Desarrollo de las personas			X		
Modalidades de contacto				X	
Adaptación al cambio	X				

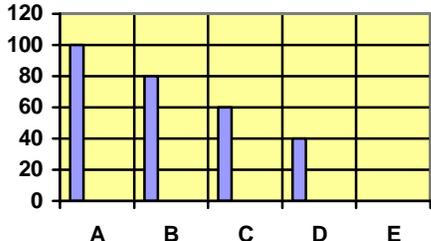
(Evaluación 3 Subordinado)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS APLICANDO LA TÉCNICA 360°					
SECCIÓN DE RECEPCIÓN	Fecha: 15 Agosto 2007				
Nombre del Evaluado: Ángel García	Cargo que desempeña: Recepcionista Cajero				
					
COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 80%	Grado C 60%	Grado D 40%	No desarrollada
Competencias Cardinales					
Integridad		X			
Liderazgo		X			
Empowerment			X		
Iniciativa	X				
Competencias Especificas					
Orientación al cliente				X	
Orientación a los resultados			X		
Trabajo en equipo				X	
Desarrollo de las personas			X		
Modalidades de contacto		X			
Adaptación al cambio	X				

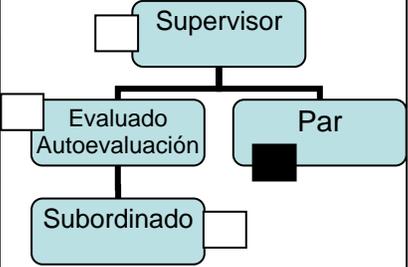
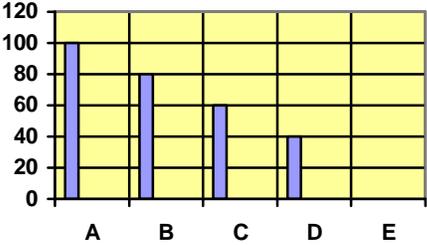
(Evaluación 4 Subordinado)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS APLICANDO LA TÉCNICA 360°					
SECCIÓN DE RECEPCIÓN	Fecha: 15 Agosto 2007				
Nombre del Evaluado: Ángel García	Cargo que desempeña: Recepcionista Cajero				
					
COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 80%	Grado C 60%	Grado D 40%	No desarrollada
Competencias Cardinales					
Integridad			X		
Liderazgo			X		
Empowerment			X		
Iniciativa	X				
Competencias Especificas					
Orientación al cliente			X		
Orientación a los resultados				X	
Trabajo en equipo				X	
Desarrollo de las personas			X		
Modalidades de contacto			X		
Adaptación al cambio	X				

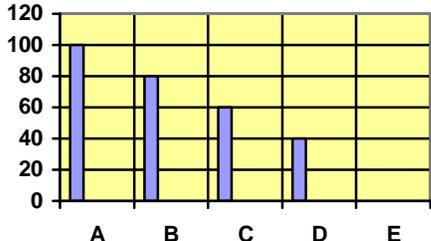
(Evaluación 5 Cliente)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS APLICANDO LA TÉCNICA 360°		 			
SECCIÓN DE RECEPCIÓN	Fecha: 15 Agosto 2007				
Nombre del Evaluado: Ángel García	Cargo que desempeña: Recepcionista Cajero				
					
COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 80%	Grado C 60%	Grado D 40%	No desarrollada
Competencias Cardinales					
Integridad	X				
Liderazgo	X				
Empowerment		X			
Iniciativa	X				
Competencias Especificas					
Orientación al cliente				X	
Orientación a los resultados			X		
Trabajo en equipo				X	
Desarrollo de las personas			X		
Modalidades de contacto			X		
Adaptación al cambio	X				

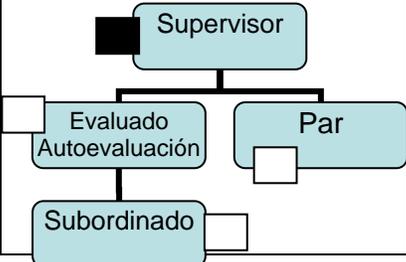
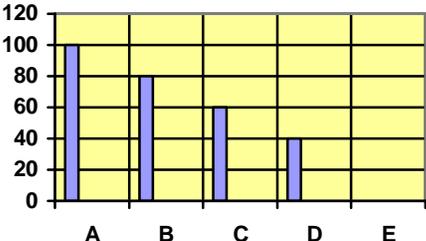
(Evaluación 6 Par)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS APLICANDO LA TÉCNICA 360°		 			
SECCIÓN DE RECEPCIÓN	Fecha: 15 Agosto 2007				
Nombre del Evaluado: Ángel García	Cargo que desempeña: Recepcionista Cajero				
					
COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 80%	Grado C 60%	Grado D 40%	No desarrollada
Competencias Cardinales:					
Integridad			X		
Liderazgo		X			
Empowerment			X		
Iniciativa	X				
Competencias Específicas:					
Orientación al cliente			X		
Orientación a los resultados			X		
Trabajo en equipo				X	
Desarrollo de las personas			X		
Modalidades de contacto		X			
Adaptación al cambio	X				

(Evaluación 7 Par)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS APLICANDO LA TÉCNICA 360°		 Supervisor			
SECCIÓN DE RECEPCIÓN	Fecha: 15 Agosto 2007	Evaluado Autoevaluación	Par		
Nombre del Evaluado: Ángel García	Cargo que desempeña: Recepcionista Cajero	Subordinado			
					
COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 80%	Grado C 60%	Grado D 40%	No desarrollada
Competencias Cardinales:					
Integridad		X			
Liderazgo		X			
Empowerment			X		
Iniciativa	X				
Competencias Específicas:					
Orientación al cliente			X		
Orientación a los resultados			X		
Trabajo en equipo			X		
Desarrollo de las personas		X			
Modalidades de contacto		X			
Adaptación al cambio		X			

(Evaluación 8 Supervisor)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS APLICANDO LA TÉCNICA 360°					
SECCIÓN DE RECEPCIÓN	Fecha: 15 Agosto 2007				
Nombre del Evaluado: Ángel García	Cargo que desempeña: Recepcionista Cajero				
					
COMPETENCIA	Grado A 100%	Grado B 80%	Grado C 60%	Grado D 40%	No desarrollada
Competencias Cardinales:					
Integridad			X		
Liderazgo		X			
Empowerment			X		
Iniciativa	X				
Competencias Específicas:					
Orientación al cliente				X	
Orientación a los resultados			X		
Trabajo en equipo				X	
Desarrollo de las personas			X		
Modalidades de contacto			X		
Adaptación al cambio	X				

5.1.6.1 Representación grafica de resultados obtenidos en la evaluaciones aplicadas al personal de la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso.

A continuación se muestran los gráficos donde se reflejan los resultados de las evaluaciones de los recepcionistas y su explicación detallada se los resultados:

Gráfico 2

Autoevaluación Vs Subordinados

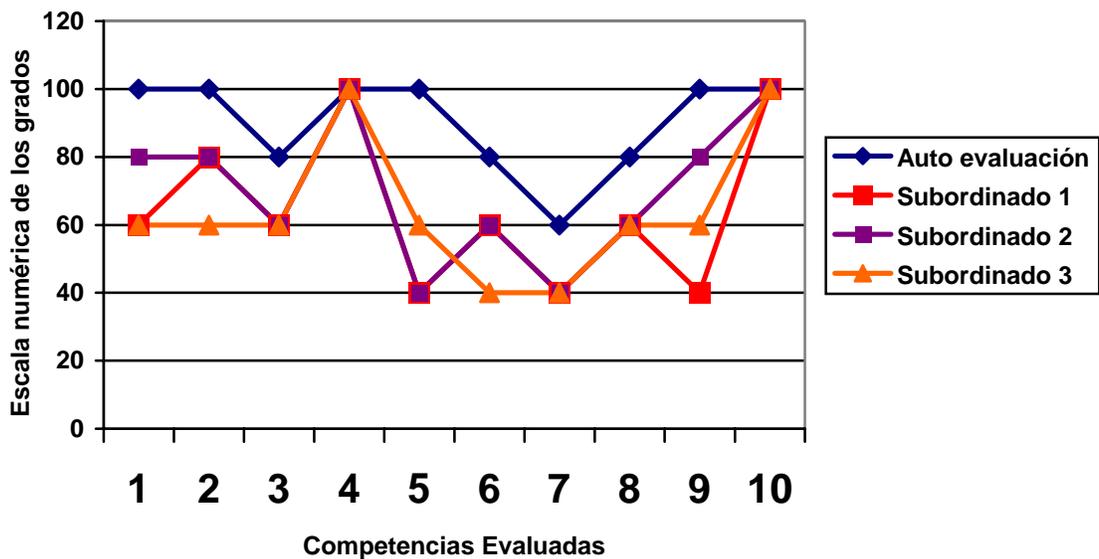


Grafico 3

Autoevaluación Vs Cliente

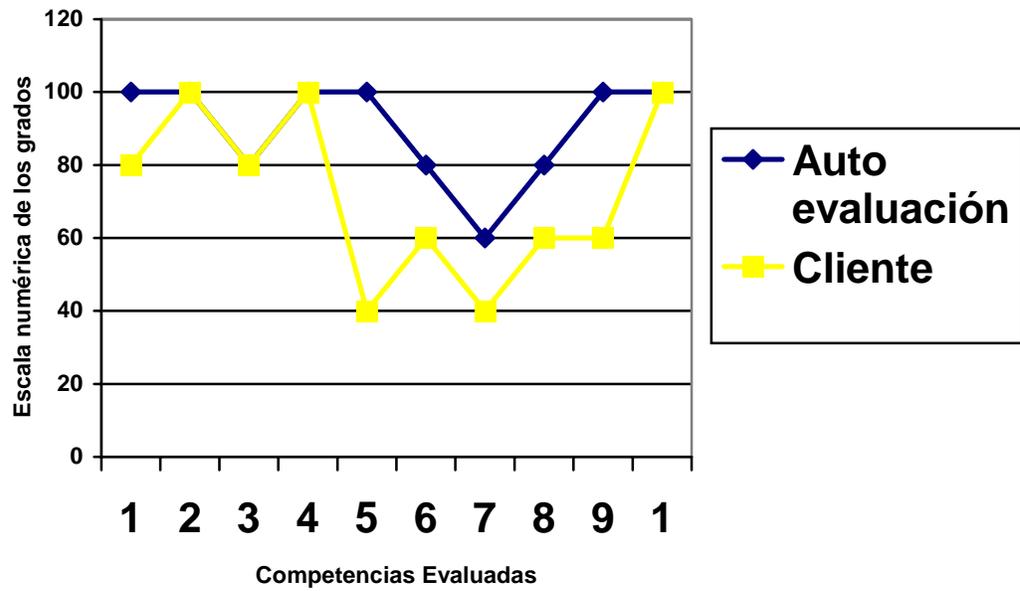


Grafico 4

Autoevaluación Vs Pares

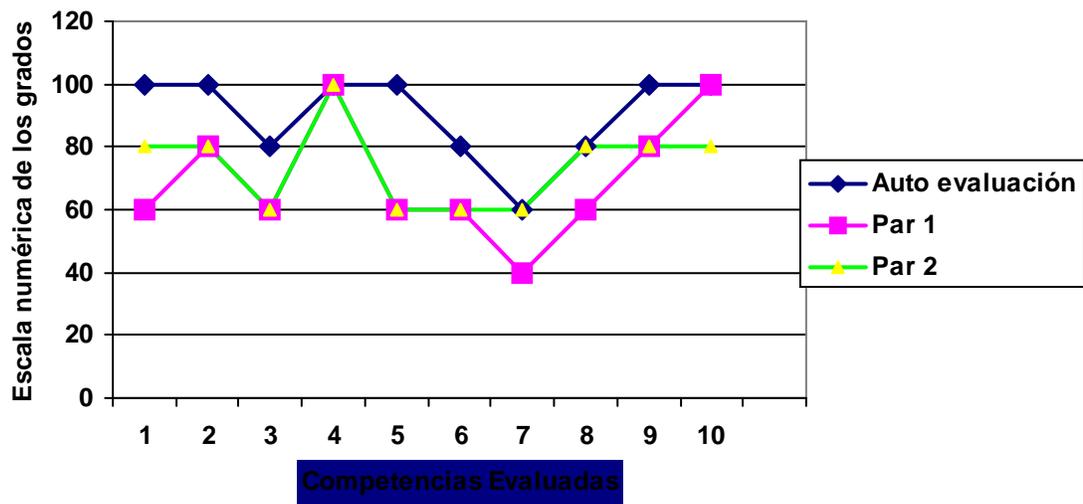
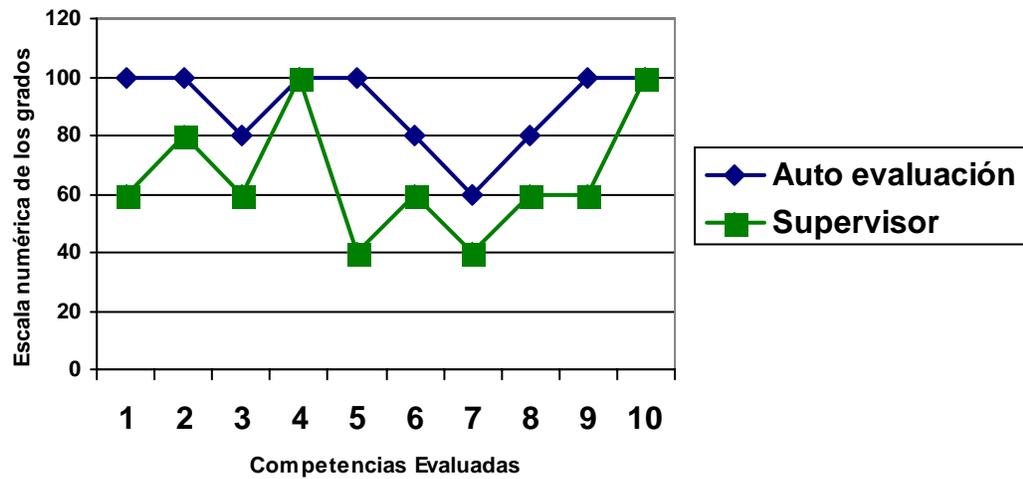


Grafico 5

Autoevaluación Vs Supervisor



Cuadro 30. Escalas utilizadas en la evaluación

Eje X: Competencias Evaluadas	Eje Y: Escala Numérica de los Grados
1. Integridad	A. 100%
2. Liderazgo	B. 80%
3. Empowerment	C. 60%
4. Iniciativa	D. 40%
5. Orientación al cliente	No desarrollada: 0%
6. Orientación a los resultados	
7. Trabajo en equipo	
8. Desarrollo de las personas	
9. Modalidades de contacto	
10. Adaptabilidad al cambio	

Fuente: Elaboración propia, 2008.

5.1.7 Resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación de 360° en el empleado ángel garcía, recepcionista de la sección de recepción de la samanna de margarita hotel & thalasso.

A continuación se muestra una hoja de cálculo donde se encuentran los resultados finales obtenidos en la evaluación 360°:

Hoja de resultados finales de 360° de Ángel García

Evaluación	Integridad (1)		Liderazgo (2)		Empowerment (3)		Iniciativa (4)		Orientación al cliente (5)	
	Nivel	Factor	Nivel	Factor	Nivel	Factor	Nivel	Factor	Nivel	Factor
Autoevaluación	100	1	100	1	80	0,8	100	1	100	1
Subordinado N#1	60	0,6	80	0,8	60	0,6	100	1	40	0,4
Subordinado N#2	80	0,8	80	0,8	60	0,6	100	1	40	0,4
Subordinado N#3	60	0,6	60	0,6	60	0,6	100	1	60	0,6
Subordinados	67		73		60		100		47	
Cliente	100	1	100	1	80	0,8	100	1	40	0,4
Par N#1	60	0,6	80	0,8	60	0,6	100	1	60	0,6
Par N#2	80	0,8	80	0,8	60	0,6	100	1	60	0,6
Pares	70		80		60		100		60	
Supervisor	60	0,6	80	0,8	60	0,6	100	1	40	0,4
360°	79		87		68		100		57	

Hoja de resultados finales de 360° de Ángel García (continuación)

Orientación a los resultados (6)		Trabajo en equipo (7)		Desarrollo de las personas (8)		Modalidades de contacto (9)		Adaptabilidad al cambio (10)		TOTAL 360°
Nivel	Factor	Nivel	Factor	Nivel	Factor	Nivel	Factor	Nivel	Factor	
80	0,8	60	0,6	80	0,8	100	1	100	1	90
60	0,6	40	0,4	60	0,6	40	0,4	100	1	64
60	0,6	40	0,4	60	0,6	80	0,8	100	1	70
40	0,4	40	0,4	60	0,6	60	0,6	100	1	64
53		40		60		60		100		66
60	0,6	40	0,4	60	0,6	60	0,6	100	1	74
60	0,6	40	0,4	60	0,6	80	0,8	100	1	70
60	0,6	60	0,6	80	0,8	80	0,8	80	0,8	74
60		50		70		80		90		72
60	0,6	40	0,4	60	0,6	60	0,6	100	1	66
63		46		66		72		98		74

5.1.7.1 Representación gráfica y comparaciones entre los resultados de cada grupo de evaluadores. Obtenidos en las evaluaciones de 360° del empleado ángel garcía, recepcionista de la samanna de margarita hotel & thalasso.

Grafico 6
Autoevaluación Vs Pares

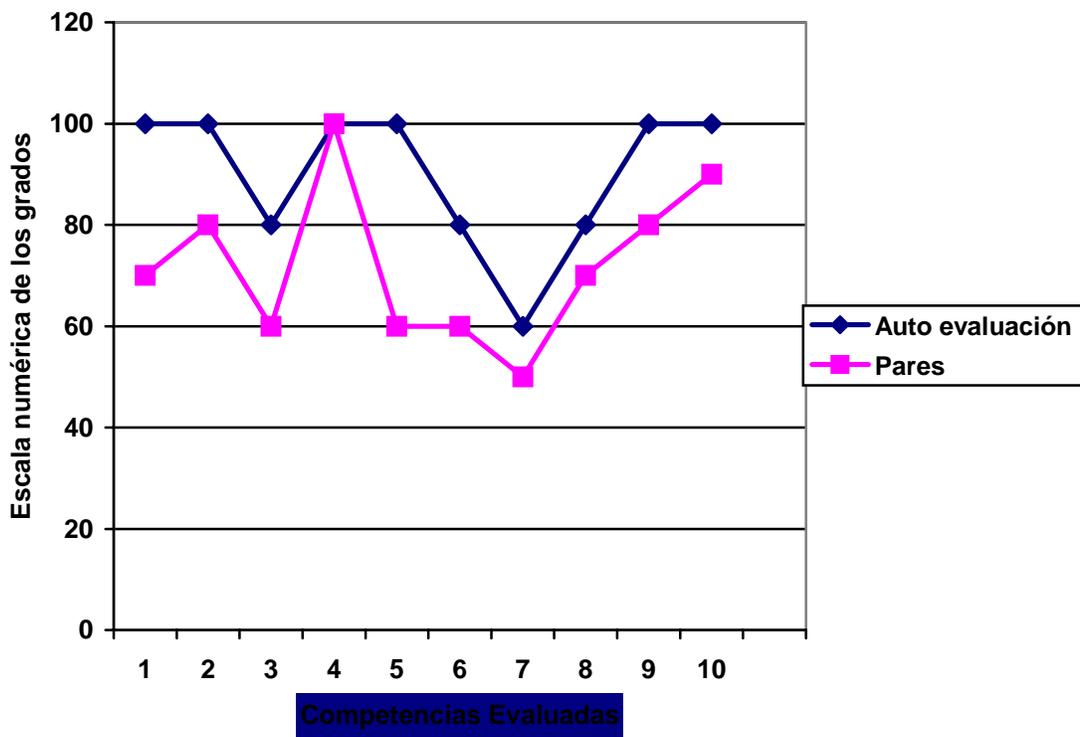


Grafico 7
Autoevaluación Vs Subordinados

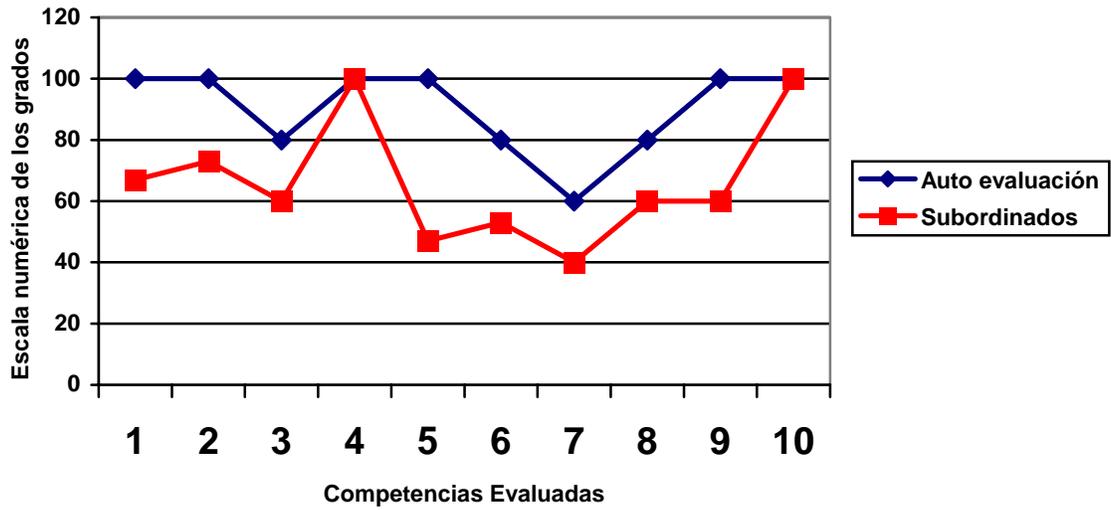
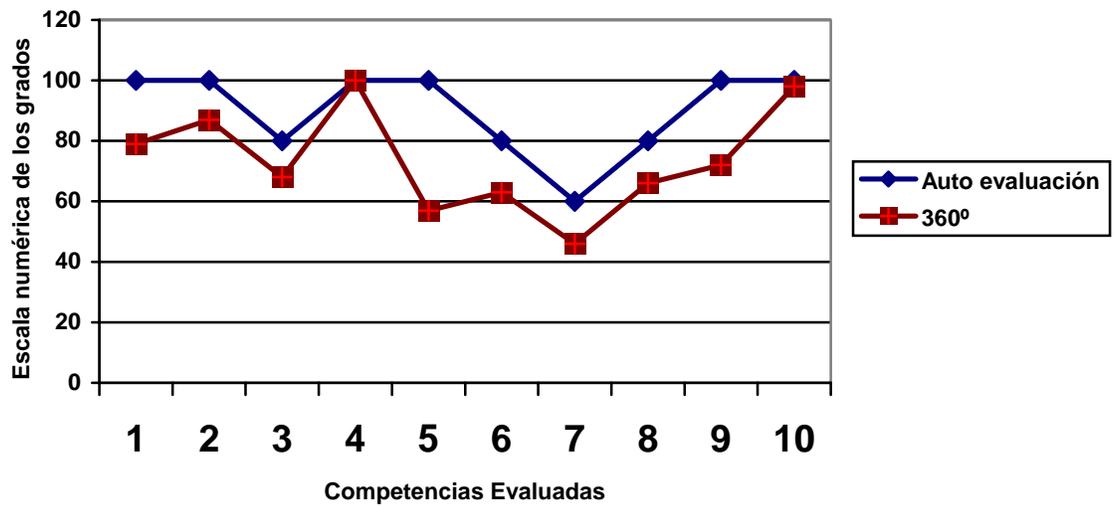


Grafico 8

Autoevaluación Vs 360°



Cuadro 31. Escalas utilizadas en la evaluación

Eje X: Competencias Evaluadas	Eje Y: Escala Numérica de los Grados
1. Integridad	A. 100%
2. Liderazgo	B. 80%
3. Empowerment	C. 60%
4. Iniciativa	D. 40%
5. Orientación al cliente	No desarrollada: 0%
6. Orientación a los resultados	
7. Trabajo en equipo	
8. Desarrollo de las personas	
9. Modalidades de contacto	
10. Adaptabilidad al cambio	

Fuente: Elaboración propia, 2008.

5.1.7.2 Cálculos de los totales de la evaluación de 360° aplicada al empleado ángel garcía, recepcionista de la samanna de margarita hotel & thalasso

Grafico 9: Autoevaluación Vs. Evaluación 360°

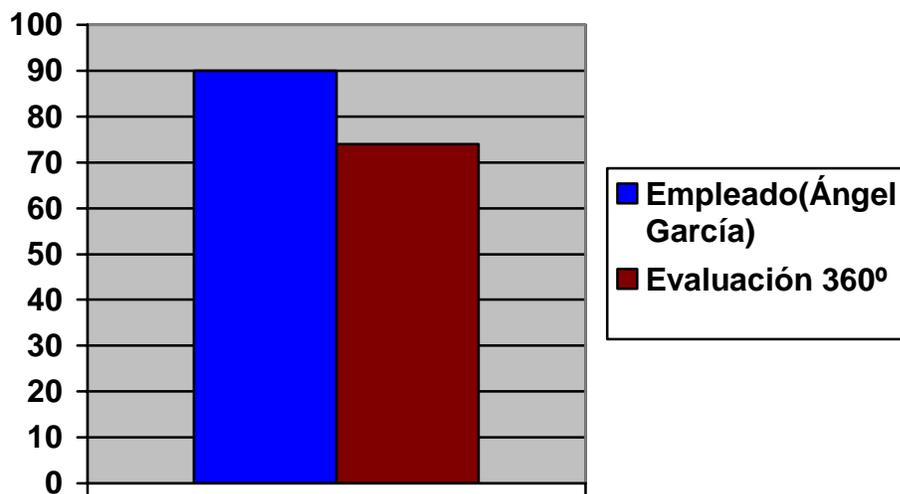


Grafico 10: Autoevaluación Vs. Subordinados

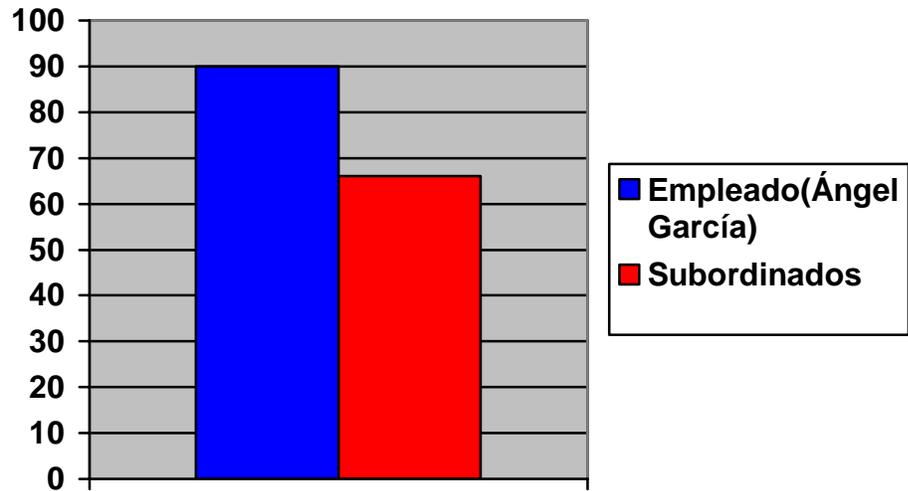


Grafico 11: Autoevaluación Vs. Cliente

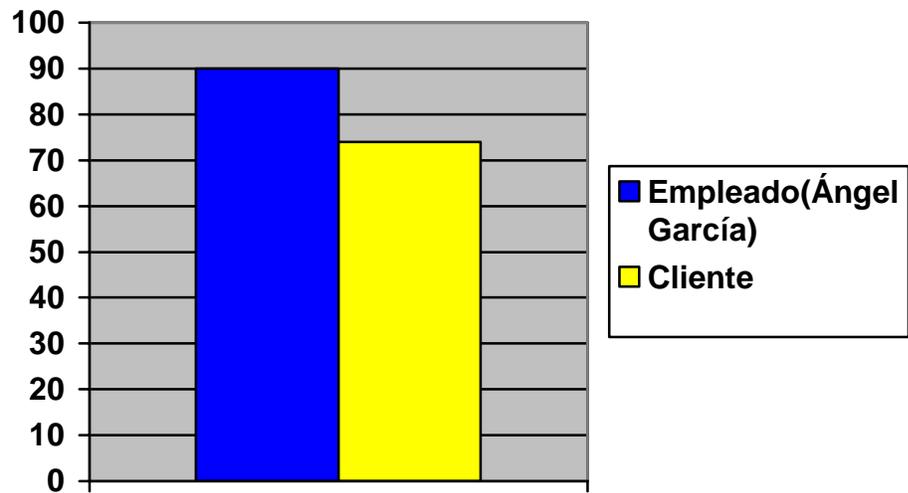


Grafico 12: Autoevaluación Vs. Pares

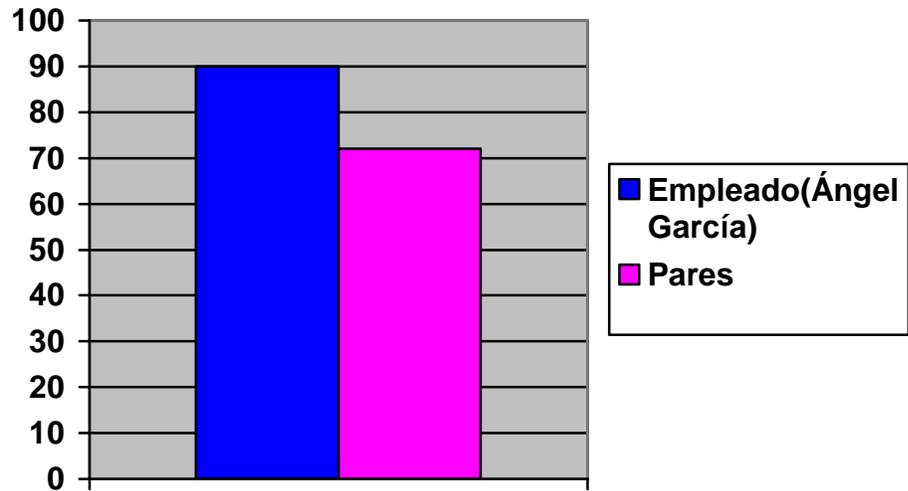
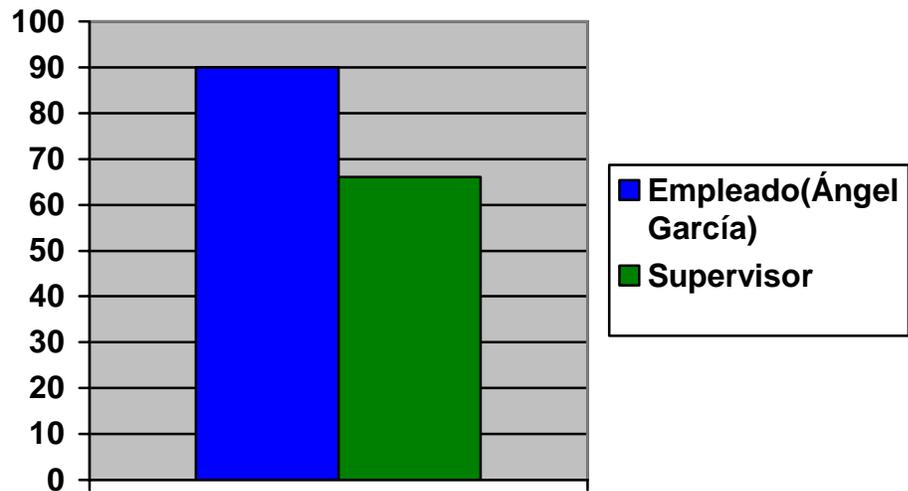


Grafico 13: Autoevaluación Vs. Supervisor



INFORME DE LOS RESULTADOS FINALES OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN DE 360°		
SECCIÓN DE RECEPCIÓN		
		Fecha: 15 de Agosto
Nombre del Trabajador: Ángel García	Cargo que desempeña: Recepcionista	Consultor Externo: Sabrina Manzo

De acuerdo al resultado final de la evaluación de 360° y en relación con las competencias cardinales (integridad, liderazgo, empowerment e iniciativa) y específicas (orientación al cliente, orientación a los resultados, trabajo en equipo, desarrollo de las personas, modalidad de contacto y adaptabilidad al cambio) y en comparación con su autoevaluación, la planilla de cálculo muestra un puntaje de 74 en base a 100 puntos.

La evaluación de 360° presenta un alto grado de desarrollo de la mayoría de las competencias cardinales, en especial a la Iniciativa. De acuerdo con las conductas observadas, dicha competencia es de tipo A. Es claro su espíritu promotor para plantear ideas innovadoras y su especial visión a largo plazo para crear oportunidades y evitar problemas.

En cuanto a las competencias, Integridad y Liderazgo, ambas se posicionan en grado B. Se observa que comunica ideas y sentimientos abiertamente, admite sus errores y trabaja según sus valores éticos aunque esto implique un riesgo en algunas ocasiones.

En general transmite Credibilidad y se asegura que los demás participen de sus objetivos, metas y políticas.

En relación a la competencia Empowerment, es de tipo C, lo cual sugiere moderada preocupación por sus pares, a los cuales apoya en el desarrollo de sus capacidades solo cuando puede. Estos se muestran muy interesados en recibir entrenamiento cuando son convocados y reconocen esta iniciativa eventual como algo muy positivo, al reconocer su antigüedad en el puesto.

En lo concerniente a las competencias específicas, se muestran a continuación los puntajes obtenidos:

- Orientación al cliente: 46
- Orientación de resultados: 63
- Desarrollo de las personas: 66

- Modalidades de contacto: 72
- Adaptación al cambio: 98

De acuerdo a los resultados anteriores, se observa que al igual que todos los empleados de la hotelería, están claros que los clientes están primero; sin embargo, a pesar de que demostró preocupación por los huéspedes y que ejecutó todos los pasos en los procesos de check in y check out, no hizo aportes adicionales, conformándose con llevar únicamente los estándares de los procedimientos. Da por descontado que los clientes conocen todos los pormenores de dichas ejecutorias y que si la gerencia de la Sección de Recepción estableció dichos procedimientos, entonces es que éstos ya han sido evaluados y mejorados. Así las competencias de orientación al cliente, los resultados son de tipo C.

Por otro lado, se observa, preocupación por la calidad de sus servicios pero no por cooperar con los demás miembros de la Recepción. A veces no proporciona a todos la información necesaria para su respectivo desempeño. Es sorprendente que a pesar de que es consciente que el trabajo de una sola persona no vale por si solo y que los éxitos se logran en equipo, no se comporta con sus pares como un jugador de equipo.

La competencia de trabajo en equipo es considerada en la categoría D, como desarrollada en un nivel mínimo. En consecuencia, la competencia de desarrollo de las personas es de tipo C ya que muestra poco interés en el desarrollo de las potencialidades de los integrantes del equipo con el cual trabaja.

En cuanto a las modalidades de contacto, es tipo B, se observa claridad y precisión en la comunicación con los clientes, demostrando interés por sus puntos de vista. Los huéspedes en general están muy contentos por su amabilidad y atención.

En a competencia adaptabilidad al cambio posee un nivel tipo A, ya que usualmente realiza aportes interesantes en la solución de problemas inesperados. Propone ideas para proyectos y colabora en la ejecución de planes con otros gerentes de la organización.

Finalmente, se le sugiere revisar la relación con sus pares y aquellas competencias especiales que se basan en relaciones de cooperación con otras personas, incluso con sus superiores.

Se recomienda además prestar especial atención a las competencias relacionadas con: empowerment, trabajo en equipo y desarrollo de las personas.

Se anexan con este informe gráficos explicativos del resultado final de la evaluación ejecutada.

Elaborado Por: Lic. Sabrina Manzo	Revisado Por: Lic. Esther de Pérez	Aprobada Por: Lic. Pelayo Vera
---------------------------------------------	----------------------------------------------	------------------------------------------

*CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES*

CONCLUSIONES

El éxito de cualquier programa en relación con el personal de una empresa, requiere fundamentalmente de la confianza y credibilidad de la herramienta utilizada para medir la evaluación de desempeño de sus trabajadores.

La evaluación de 360° es una forma novedosa para mejorar la productividad y competitividad de la empresa y un mecanismo que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de los empleados.

A continuación se presentan las siguientes conclusiones de la investigación realizada en La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso.

Para el análisis de los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Sección de Recepción se uso el método DOFA.

1. A nivel estructural se observó la no aplicación de los manuales de normas, políticas y procedimientos a seguir por parte de la gerencia. Igualmente es sorprendente el desconocimiento de la existencia de dichos manuales por parte del personal subalterno.
2. La metodología utilizada en la selección del personal es inadecuada, con entrevistas informales, poco informativas y altamente subjetivas. Además el departamento de Recursos Humanos no verifica la honestidad de la información de los currículos de los aspirantes a un determinado cargo.

3. No se implementan planes de capacitación y entrenamiento que apoyen el desarrollo de destrezas de los empleados. Solo se ofrecen pocos cursos facilitados por institutos privados o públicos en los meses de temporada baja. Sin embargo, la planificación de dichos cursos no surgen de las necesidades de capacitación producto del análisis de la evaluación de desempeño como una meta para ayudar al empleado a mejorar. Al contrario en la Sección de Recepción el personal aprende las funciones de su cargo mediante la observación de sus pares y sin ningún entrenamiento formal.
4. Ausencia total de formatos de evaluación de desempeño para medir el rendimiento de los empleados. La importancia de la evaluación para la gestión o desempeño de un trabajador, representa un instrumento para dirigir y supervisar el personal, de allí la necesidad de saber como un determinado empleado esta realizando su trabajo, en relación al perfil de puesto. De esta forma, se puede determinar si la persona se desempeña bien o mal, en el cargo que ocupa, evaluar el potencial con una herramienta que defina sus destrezas, capacitación y entrenamiento necesario para la correcta adecuación persona – puesto.
5. En La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso en dialogo con el gerente de Recepción se nota gran escepticismo en cuanto a los beneficios de las evaluaciones al personal. Según su criterio estas evaluaciones solo ayudan a decidir si se aumentan o no los salarios y a que personal hay que retener o despedir. Como consecuencia a nivel funcional/operativo, esto refleja en la deficiencia de la calidad del servicio prestado al cliente debido principalmente a la falta de

motivación y a la multitud de labores asignadas a los empleados, los cuales son ajenas al cargo desempeñado.

6. Entre otros factores que hacen vulnerable a la Selección de Recepción y que son consecuencia directa del poco uso de evaluaciones del personal, se mencionan las siguientes:
 - Las promociones no están basadas en las competencias del empleado. Frecuentemente se prefiere la antigüedad o la amistad para tomar decisiones sobre ascensos y salarios. Lo cual crea desanimo en el personal y poco compromiso con la empresa en lo que respecta a productividad y excelencia. Elimina la competitividad por brindar un mejor servicio.
 - No se le da al trabajador la oportunidad de conocer como es percibido por sus jefes en relación al trabajo realizado. No existe ese feedback que los empleados esperan para modificar su comportamiento. Al fallar ésta retroalimentación, el trabajador no tiene el chance de repasar su desempeño y de esta forma identificar sus fortalezas y debilidades en el cargo desempeñado.
7. Otras causas determinantes en la deficiencia observada en la calidad del servicio prestado al cliente, están relacionadas con la falta de una adecuada estructura organizativa. Esto crea conflictos de autoridad, dualidad de mando y funciones, superposición de autoridad y usurpación de responsabilidades. Lo anterior sumando a la carencia de rol de mando en la gerencia de Recepción frecuentemente

ocasionan retardo en la toma de decisiones para solventar problemas y lentitud en los procesos de reservación y inadecuada atención en el área de Recepción al momento del check- in y check- out.

8. La evaluación de desempeño por competencias se basa en la observación de conductas y comportamientos del empleado frente a un hecho determinado y dentro de un tiempo definido.

Los puntos importantes evaluados son el comportamiento de los empleados y como solucionan las situaciones que se presentan diariamente. El comportamiento se mide en relación con lo requerido para el puesto, el cual se definen las competencias, abiertas en grados. Ese comportamiento se relaciona con la descripción de la competencia. De la comparación del comportamiento y el grado determina el nivel de desarrollo de la competencia.

Los problemas más frecuentes con relación al análisis de las conductas se producen, del escaso conocimiento de este concepto por parte de los jefes, gerentes y empleados. Por lo tanto es necesaria una explicación exhaustiva de ésta herramienta y de la metodología previa a la aplicación de la evaluación de las conductas observadas y competencias, para la aplicación de la evaluación de 360°.

Las mayores dificultades se presentan en la separación del comportamiento en competencias y en segundo lugar, en relacionar los mismos con los grados.

9. No es posible trabajar con la idea que cada persona posea de la competencia, sino la que esa empresa haya definido como tal. En el

ejemplo planteado en el cuadro 23. El evaluado puede tener una buena orientación de los resultados, por crear un ambiente que estimula la mejora del servicio al cliente, sus conductas observadas no están de acuerdo con lo requerido según la descripción de la competencia. Por lo tanto las conductas observadas en el Recepcionista Ángel García, la competencia modalidad de contacto, la competencia de trabajo en equipo, ambas con grado D, se califica, como un empleado que no cubre lo requerido para el puesto. De esta forma se concluye que la habilidad para analizar y razonar un problema difiere de cómo esa misma persona pueda enfrentar y resolver una situación conflictiva, discutir persuasivamente y lograr un determinado resultado.

10. El objetivo final de éste estudio fue la aplicación de la evaluación de 360°, también llamada feedback, En éste esquema se aplica la evaluación del Recepcionista Ángel García por parte de todo su entorno: jefe, dos pares, tres subordinados. Se incluye otras personas como por ejemplo clientes y por supuesto la autoevaluación del empleado.

Las competencias evaluadas fueron: integridad, liderazgo, empowerment, iniciativa, orientación al cliente, orientación a los resultados, trabajo en equipo, desarrollo de las personas, modalidad de contacto, adaptabilidad al cambio. Obteniendo los resultados en la hoja con el título "Informe de los resultados finales obtenidos en la evaluación de 360°".

RECOMENDACIONES

Recomendaciones acerca a la evaluación 360°.

1. La evaluación de 360° ha sido aplicada con éxito en Europa y en Estados Unidos de América, obteniendo maravillosos resultados. En Venezuela este tipo de evaluación puede alcanzar altos estándares de éxito ya que es un tipo de evaluación novedosa que incentiva el empleado, a ejecutar sus funciones de la manera adecuada.
2. En el caso de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, se recomienda comenzar a aplicar un esquema de 360°, contratando un personal capacitado para el uso adecuado de esta herramienta de evaluación.
3. Por otro lado se tiene que tener en cuenta que el resultado de cualquier sistema de evaluación de desempeño y en especial de un esquema de 360°, requiere de varios años para ver sus frutos. Se recomienda el uso de esquemas menos complejos en los inicios de la evaluación de desempeño.
4. Se debe recordar que las evaluaciones de 360° no están diseñadas para ser usadas como un instrumento para retener o despedir el personal, al contrario estas deben servir para ayudar al empleado en el desarrollo de sus destrezas y a su crecimiento personal.

5. Esta herramienta tiene como objetivo, la opinión anónima sobre el evaluado. No se recomienda su uso como un aval para un sistema de remuneraciones debido a que se pierde un aspecto fundamental de la metodología, este debe ser confidencial.
6. Seria ideal que los evaluadores, conozcan a los evaluados por un periodo de tiempo. Algunas empresas proponen un tiempo mínimo de seis meses, de relación entre evaluado y evaluadores.
7. Las competencias por evaluar deben ser las mismas. Una diferencia que usualmente ocurre se da en el caso de que una empresa implementa la evaluación de 360° considerando solo las competencias cardinales y para la evaluación de desempeño se consideraron las competencias del puesto de trabajo.
8. Los colectivos a evaluar pueden diferir en una empresa respecto a otra. Se sugiere que exista homogeneidad. Por ejemplo; todos los supervisores hasta determinado nivel.
9. Una evaluación de 360° debe definir el alcance de dicha prueba y luego el esquema administrativo de la misma. Los detalles son importantes pues definen la imagen del proceso. Los formularios de la evaluación debe entregarse de manera personal al evaluado para que este haga la entrega de los mismos a los evaluadores seleccionados. Por último, el procesamiento lo debe realizar un consultor externo el cual debe entregar el feedback obtenido al evaluado.

En cuanto al entrenamiento, es primordial, si éste no es bueno, el sistema no tendrá éxito.

10. Los evaluados pueden comparar año tras año sus propios informes consolidados sobre el grado de desarrollo de las competencias de su personal.

Recomendaciones generales

1. Cuando un empleado no este satisfecho tiende a desmotivarse con respecto a si mismo lo cual produce desinterés en su trabajo y con la empresa; de allí surge la necesidad de aplicar mecanismos como la evaluación del desempeño, que le permite a la organización conocer y medir la potencialidad de su personal. Con la finalidad de hacerlo más productivo y eficiente.
2. Incorporar en la gestión de Recursos Humanos las condiciones de trabajo en el diseño de los cargos, considerar los riesgos a los que los que estará expuesto el trabajador, analizar y ejecutar entrevistas serias y objetivas para la selección del personal, seguir los manuales de normas, políticas y procedimientos y hacer del conocimiento de los empleados la existencia de dichos manuales.
3. Desde la perspectiva del empleado, una estrategia de incentivos programada por el departamento de Recursos Humanos de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, incrementaría de forma satisfactoria la motivación del personal permitiendo de esta manera que el trabajador se sienta parte de la empresa lo cual repercute de forma positiva en su productividad. Estos incentivos pueden ser

desde un bono adicional hasta un reconocimiento según las destrezas y productividad adquirida.

4. Se recomienda prestar atención en cuanto al suministro de uniformes y establecer una estandarización de los mismos. Adecuando estos a las características climáticas de Margarita y al hecho de que en la Sección de Recepción no existe aire acondicionado. Igualmente, el gerente de Recepción debe estar pendiente de que la imagen del personal cumpla con los controles de higiene adecuados ya que Recepción es la cara de la organización y esto da a conocer el buen nombre de la empresa.

5. Para que una organización funcione debe apoyarse en el compromiso con todo el personal, gerentes y empleados, el propósito debe ser el desarrollo de los trabajadores, teniendo una clara visión de los objetivos planteados.

Se recomienda el seguimiento de los empleados de la Sección de Recepción, aplicando entrevistas periódicas entre el empleado y gerente, motivándolos en todo momento. Y realizando una evaluación formal una vez al año.

6. Evaluar el desempeño no debe verse como un momento de rendir un examen, sino como una oportunidad de expresarse y mejorar.

La evaluación de desempeño implica una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación cotidiana y esta derivada de una buena relación laboral.

7. Por último asegurar la formación y capacitación de los trabajadores para proporcionarles mejoras en la calidad del servicio ofertado ya que es necesario para asegurar el progreso de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ALLISON, R. (1961). **Los Organigramas**. Editorial Diana. Barcelona.
- ARIAS, F (2004): **El Proyecto de Investigación**. Editorial Episteme. Venezuela.
- CHIAVENATO, I (1988): **Administración Recursos Humanos**. Editorial McGraw Hill. México.
- CHIAVENATO, I (1993): **Iniciación a la Organización y Control**. Editorial McGraw Hill. México.
- CHIAVENATO, I (2002): **Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones**. Editorial McGraw Hill. Estados Unidos.
- CLARK, A. & WARR, P. (1996). **Is Job Satisfaction U-Shaped in age?**. Journal of Occupational and Organizational. Psycholog.
- CRAIG, R. (1979). **Manual de entrenamiento y desarrollo personal**. Editorial Diana. México.
- DICARPIO, N. (1989). **Teorías de la Personalidad**. Mc Graw Hill. México D.F.
- FLANNERY, T., HOFRICHTER, A. (1997). **Personas, desempeño y pago**. Argentina: Paidós.

GÓMEZ C, G. (1994): **Planificación y Organización de Empresas**. Editorial Mc Graw-Hill. México

GÓMEZ R, F. (1995): **Sistemas y Procedimientos Administrativos**. Editorial McGraw-Hill. México.

HERRA, S y RODRIGUEZ, N. (1999). **Evaluación de desempeño**. Revista Acta Académica, número 24, Universidad Autónoma de Centro América.

HODGETTS, R. y ALTMAN, S. (1991). **Comportamiento en las Organizaciones**. Mc Graw Hill. México.

KOTLER, P.; KELLER, K., CAMARA, D.; MOLLA, A. (2006). **Dirección de Marketing**. Pearson Prentice Hall Internacional, Madrid.

LEÓN, G (2005): **Manual de Políticas y Normas para La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso**". Venezuela

MARTÍN, I (2004): **Dirección y gestión de empresas del sector turístico**. Editorial Pirámide. España.

MASLOW, A. (1943). **A theory of Human motivatio**. Psychological Review, Vol. 50.

MELINKOFF, R. (1969). **La Estructura de la Organización**. Universidad Central de Venezuela, Caracas.

OWEN, R (1970): **Report to the County of New Lanark. A New View of Society, Penguin Books.** "Introduction" by V. A. C. GATRELL, pp. 7-81. Traducción española: Owen, Robert, Una nueva visión de la sociedad (el título que aparece en portada es Nueva visión del mundo). Barcelona: Hacer, 1982. La traducción del "Discurso" que se incluye en este trabajo corrige en numerosas ocasiones a esta edición.

PFEFFER, J (1994): **Competitive advantage through people.** California Managment Review.

PFEFFER, J (1998): **La ecuación humana gestión 2000.** Barcelona. España.

RICCARDI, R. (1965). **El Manual del Director.** Madrid.

SERNA, G (1994): **Planeación y Gestión Estratégica.** Fondo Editorial Legis, Colombia.

SHERMAN, BOHLANDER y SHELL. (1999). **Administración del Recurso Humano.** Thomson Editores. México.

VROOM, v. (1964). **Work and motivation.** John Wiley and Sons, Nueva York.

Tesis

González, E. (2005): **“Evaluación de desempeño en 360° Hotel Portofino & Portobelo Complex”.** Trabajo no publicado. Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta. Escuela Hotelería y Turismo.

Paginas web

LÓPEZ, C. (2001): **Marketing estratégico**. Consultado el 10 de julio de 2007. Disponible en: calbarrobagestipolis.com y <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.htm>

MATTOS, C. (1994): **El líder estado mayor dirección de políticas y proyectos sociales**. Consultado el 12 de julio de 2007. Disponible en <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=758>

PARRA, M. (2002). **La evaluación del desempeño y la gestión de los recursos humanos**. Universidad Rafael beloso Chapín – Urbe. Consultado en septiembre 2007. Disponible en www.rrhmagazine.com

ZUÑIGA, A. (2006): **Evaluación integral de Productividad**. Consultado el 12 de julio de 2007. Disponible en www.dequate.com.

FRIEDMANN, E., & HAVIGHURST, R. (1954). **The meaning of work and retirement**. Chicago. University of Chicago Press. Consultado el 12 de Julio de 2007. Disponible: <http://www.edst.educ.ube.ca/aerc/1999>

HAROLD, L., WILENSKY. (1967). **Organizational Intelligence Knowledge and Policy in government and Industry**. Nueva York, Basic Book. Consultado el 18 de Julio de 2007. Disponible: <http://www.lldspace.wrlc.org/handle/1961>.
www.hospes.com.ve/html/sistemas.html
www.iniciativasocial.net/motivacional.html
<http://www.edicionmarketing.com.ar/2008/08/piramide-de-maslow>.

ANEXOS

Anexo 1. Confirmación de reservación con localizadores

OMNILIFE DE VENEZUELA, C.A.
DEPARTAMENTO DE EVENTOS
ROOMING LIST - HOTEL LA SAMANNA

Localizadores	NOMBRE Y APELLIDO		TIPO DE HABITACIÓN	ENTRADA	SALIDA	GASTOS CUBIERTOS
16572	GALARRAGA ROJAS, ROGER AUGUSTO	GONCALVES DE GOUVEIA, JOSE HUMBERTO	Standard Twin	30/03/2007	01/04/2007	Hospedaje (desayuno incluido en tarifa)
16573	GONZALEZ ESPINOZA, MARLENE DE JESUS	PEREZ BLANCA DEL CARMEN	Standard Twin	30/03/2007	01/04/2007	Hospedaje (desayuno incluido en tarifa)
16574	GONZALEZ PORRAS, ALFREDO	PAREDES RIVAS, JESUS ENRIQUE	Standard Twin	30/03/2007	01/04/2007	Hospedaje (desayuno incluido en tarifa)
16575	MALDONADO PINTO, JOSE ALIRIO	MORFFE, ANGEL FERNANDO	Standard Twin	30/03/2007	01/04/2007	Hospedaje (desayuno incluido en tarifa)
16576	OSPINO PIMIENTA, FIDELINA	PUNTES DE HORTUA, GLADYS	Standard Twin	30/03/2007	01/04/2007	Hospedaje (desayuno incluido en tarifa)
16577	VALERA VICTOR JOSE	URBANEJA ELIZABETH	Standard Twin	30/03/2007	01/04/2007	Hospedaje (desayuno incluido en tarifa)
16578	REYNA ALVAREZ, JUAN ISAAC	RODRIGUEZ CUICAS, MONDYS JOSE	Standard Twin	30/03/2007	01/04/2007	Hospedaje (desayuno incluido en tarifa)
16579	RIOS DE ARAMBULET, CARMEN AURORA	SARMIENTO MORENO, EVANGELISTA	Standard Twin	30/03/2007	01/04/2007	Hospedaje (desayuno incluido en tarifa)
16580	RODRIGUEZ SANCHEZ, CARMEN GERALDINE	ACOSTA, ANDRÉS	Standard Twin	30/03/2007	01/04/2007	Hospedaje (desayuno incluido en tarifa)
16581	ROJAS VALLES, JOSE GREGORIO	MONTOYA JAIRO	Standard Twin	30/03/2007	01/04/2007	Hospedaje (desayuno incluido en tarifa)
16582	VELANDIA TRIANA, MARIA GRACIEL	ZAPATA SANDOVAL, MILAGROS DEL VALLE	Standard Twin	30/03/2007	01/04/2007	Hospedaje (desayuno incluido en tarifa)
16583	DÉLIAS DE DIADAMO AMELIA ESPERANZA		Standard Twin	30/03/2007	01/04/2007	Hospedaje (desayuno incluido en tarifa)

Anexo 2. Gastos de caja de recepción



Para. Sra. Esther de Pérez - Contralor

De. Kety Chourio – Gerente de Habitación

Asunto. Gastos de Caja de Recepción

Fecha

22/09/2005

Por medio de la presente le hago llegar relación de gastos de caja de recepción para su revisión y posterior reintegro.

Taxis varios	Bs. 129.000,00
Prensa	Bs. 7.400,00
Tintorería cargada a huésped	Bs. 10.400,00
Gasolina	Bs. 3.000,00
Tarjetas Telefónicas	Bs. 20.000,00

Total. Bs. 169,800,00

Atentamente

Kety Chourio

Gerente de Alojamiento

Anexo 3. Plan especial del hotel



Plan Noche de Bodas

El mejor momento del Resto de su Vida..!!!

Alojamiento 02 noches y 03 días

Incluye:

- Lencería de Lujo
- Coktail de Bienvenida
- Desayunos tipo Buffet
- Flores en la Habitación
- Botella de Champagne

Plan Centro de Thalasso:

- Piscina de Agua de Mar
- Jacuzzi
- Hamman
- Ducha Jet
- Baño con Aceites Relajantes
- Masaje Relax

Bs. 1.119.721,00

Anexo 4. Lista de agencias de viajes que trabajan con el hotel

Actualizada EL 26 de Mayo de 2006

	Nombre de la Agencia	Codigo
1	ADONIS	TA-003-05
2	ADRIAN TOURS	TA-004-05
3	AEROMEDELLIN	TA-066-05
4	AGENCIA DE V. AMERICA	TA-105-05
5	AGENCIA DE VIAJES GIORGO	TA-006-05
6	AIR MUNDO	TA-005-05
7	AKANAN TRAVEL	TA-104-05
8	ALITOUR	TA-025-05
9	ALONDRA TOURS	TA-100-05
10	ALVARO VELEZ & CIA VIAJES	TA-071-05
11	AMA TOURS	TA-007-05
12	AMERICAN PROMOTION	TA-098-05
13	ANDREW TOURS	TA-094-05
14	ANGLOTOURS	TA-102-05
15	ARDENTIA CARIBBEAN	TA-065-05
16	ARENA AZUL	TA-034-05
17	ARTE TOURS	TA-020-05
18	ARTICOTOURS	TA-007-05
19	ASI VIAJO	TA-070-05
20	ATAJO TOURS	TA-023-05
21	BALESTRI	TA-012-05
22	BEN ALTOURS	TA-073-05
23	CABITOURS	TA-013-05
24	CARORA VIAJES	TA-014-05
25	CATUMO TOURS	TA-086-05
26	CEATOUR VIAJES	TA-028-05
27	CEREUS VIAJES	TA-016-05

28	CIEN ESTRELLAS TOURS	TA-058-05
29	CONVIASA	TA-056-06
30	CORPOTOUR	TA-001-05
31	CREPUSCULAR	TA-017-05
32	CTM TOURS	TA-087-05
33	CUATRICENTENARIA	TA-018-05
34	DE VACATION	TA-089-05
35	DEMONTHERS TOURS	TA-095-05
36	DESTINOS VIAJES	TA-063-05
37	DOMINGO TOURS	TA-080-05
38	ECO RUMBOS	TA-052-05
39	EL VIGIA	TA-021-04
40	EUROS TOURS	TA-069-05
41	FLAMINGO Y AEROVIAJES	TA-093-05
42	FULL DAY TURISMO	TA-026-05
43	GLOMAR TRAVEL	TA-106-05
44	GOLD SERVICES	TA-103-05
45	HAPPY HILLS	TA-199-05
46	HOBBY TOURS	TA-024-05
47	HOTELES.COM.VE	TA-057-05
48	INFO DESTINATIONS	TA-029-05
49	INVENTOUR	TA-011-05
50	INVER PLAN	TA-074-05
51	JUBIDANA	TA-027-05
52	LA BUSULA	TA-031-05
53	LA DUEÑA	TA-064-05
54	LA MONEDA	TA-032-05
55	LARYMAR	TA-033-05
56	LETOURISM	TA-088-05
57	LH TOURS	TA-030-05
58	MAGIC WINGS	TA-046-05
59	NANCY TOURS	TA-019-05
60	OKANA TOURS	TA-097-05
61	OPERADORA G2	TA-036-05

62	OPTOPUS TRAVEL	TA-072-05
63	PERLA DEL ATLANTICO	TA-082-05
64	PRIME TRAVEL	TA-037-05
65	PRINCE TURISMO	TA-075-05
66	PROMERS TRAVEL	TA-079-05
67	ROYMAR FLORES	TA-060-05
68	SEILER TERAVEL	TA-039-05
69	SERVICIOS TUR. MVA, C.A.	TA-051-05
70	SERVITOUR	TA-077-05
71	T-CREATIVOS	TA-068-05
72	TONY TOURS	TA-038-05
73	TRAVELLER	TA-055-05
74	TUCAN SERVICES	TA-045-05
75	TURALCA VIAJES	TA-040-05
76	TURCUIBAS	TA-041-05
77	TURIMAX	TA-083-05
78	VIAJES LUCERO	TA-015-05
	VIAJES Y TURISMO LOS	
79	ANDES	TA-022-05
80	VICTORY TRAVELS	TA-101-05
81	VIRAMUNDO	TA-042-05
82	WALLIS	TA-043-05
83	WILD SPIRIT TRAVEL	TA-047-05
84	ZOTURVENCA	TA-044-05

Anexo 5. Rooming list del grupo pepsi

ROOMING LIST PEPSI MARGARITA 9 AL 11 DE MARZO 2006			
	NAME	TIPO DE HABITACION	No HAB
1	Teresa Ortiz	Suite Paradise	
2	Williams Denizard		
4	Vidal Oquendo	Sencilla	
5	Billy Gonzalez	Doble	
6	Vicky González	Sencilla	
7	Domingo Dominguez	Sencilla	
8	José Oyola	Sencilla	
9	Alexis Santana	Sencilla	
10	José Luís Díaz Roa	Sencilla	
11	José Rivera	Sencilla	
12	Ceferino Caban	Sencilla	
13	Jorge Guzmán	Sencilla	
14	Ricardo Castrillón		
15	Jose Valderrama	Doble	
16	Frances Nieves		
17	Carla Rodríguez	Doble	
18	Iris Rosario		
19	Myledis Jiménez	Doble	
20	Angel Hernandez		
21	Jesús Alonso	Doble	
22	José Santiago		
23	Edgardo Benitez	Doble	
24	Héctor Pagan		
25	John Pierre Lamouutt	Doble	
26	Carlos Rodríguez		
27	Nelson Hernandez	Doble	
28	Rafael Brito		
29	Santiago David	Doble	

Anexo 6. Control de toallas en recepción



CONTROL DIARIO DE TOALLAS DE PISCINA

Fecha: _____

Recepcionista				
Lencero				

En Recepción (estante)				
Entregadas limpias a Recepción				
En habitaciones c/huésped				
Total en Recepción				

Recepcionista				
Lencero				

En Lavandería				
Sucias devueltas x recepción				
Descartes				
Total en Lavandería				

Stock Total				
-------------	--	--	--	--

Anexo 7. Cierre de ventas de reservaciones

Cierre de ventas / stop sales

Isla Margarita

Apreciado/a Colaborador:

Analizando el estado de ventas del Hotel Hesperia Isla Margarita y para evitar posibles inconvenientes de alojamiento a nuestros clientes, nos vemos en la necesidad de solicitar el paro de las ventas a su/s representado/s durante el periodo del .

La fecha límite para la entrega de reservas es el

Agradeciéndole de antemano su siempre valiosa colaboración y lamentando las posibles molestias que esto pudiera ocasionarles, reciban un cordial saludo.

Atentamente,

DPTO. DE RESERVAS.

Dear collaborator:

Regarding about our Hotel Hesperia Isla Margarita's sales status and to prevent possible inconvenient to ours clients, we are sending a STOP SALES for November

The final date to send the reservations and being received is until

Thank you for your cooperation and we are apologize for the inconvenient that this might cause you.

Best Regards

Reservations Deparment

Anexo 8. Auditoria, ocupación de otros hoteles



OCUPACIÓN CON OTROS HOTELES

*

28/10/2008

HOTELES	TOTAL	HABITACIONES	HABITACIONES	% DE	TARIFA	
	HABITACIONES	OCUPADAS	PAGANDO	OCUPACION	PROMEDIO	
MARINA BAY	200	75	75	37,50%	Bs 141.347,53	2625211
DYNASTY	150	104	104	69,33%	Bs 140.894,00	4008000
HILTON	336	244	244	72,62%	Bs 137.320,00	2601700
LAGUNA MAR	409	349	349	85,33%	82\$	4004000
ISLA MARGARITA	312	171	171	54,81%	Bs 226.388,00	4007111
BELLAVISTA	305	115	115	37,70%	Bs 131.570,00	2617222
LA SAMANNA DE MARGARITA	67	21	21	31,34%	Bs 285.128,44	2622662
		PAGANDO	21	13,43%	Bs 285.128,44	

Anexo 9. Confirmación de una reservación**Porlamar, 18 de Octubre de 2006**

Estimado señor o señora:

Amarilys Rivera

OMD GROUP

Reciba un cordial saludo, la presente es con la finalidad de confirmar la participación de tan prestigiosa compañía en nuestras instalaciones desde los días los 24 al 28 de Octubre, aprovecho la oportunidad de informarle sobre los localizadores de las reservaciones tramitadas para los siguientes participantes:

Pasajeros: SABOLGA, MAURICIO

Entrada: 24/10/2006

Salida: 28/10/2006

Tipo de Habitación: JUNIOR SUITE

Localizador: 14515

Procedencia: Miami

Una vez más, le agradecemos por preferirnos.

Cordialmente,

Oswaldo Bello

Gerencia de Alojamiento



Anexo 10. Cotización de grupos

Reservaciones de Habitaciones

GRUPO PILSEN

NOMBRE	Hab.	Entrada	Salida	Noches	Tarifa	Total
Anny Ordaz	SGL.	03-Abr	08-Abr	5	534.750	2.673.750
José Aldana	SGL.	03-Abr	08-Abr	5	534.750	2.673.750
Karelia León	SGL.	03-Abr	08-Abr	5	534.750	2.673.750
Marjorie De Sousa	SGL.	03-Abr	08-Abr	5	534.750	2.673.750
Dayra Lambis	SGL.	03-Abr	08-Abr	5	534.750	2.673.750
Patricia Fuenmayor	SGL.	03-Abr	08-Abr	5	534.750	2.673.750
Zoraya Villarreal	SGL.	03-Abr	08-Abr	5	534.750	2.673.750
Norelys Rodriguez	SGL.	03-Abr	08-Abr	5	534.750	2.673.750
Gaby Espino	SGL.	03-Abr	08-Abr	5	534.750	2.673.750
Anarela Bono	SGL.	03-Abr	08-Abr	5	534.750	2.673.750
Chica 11	SGL.	03-Abr	08-Abr	5	534.750	2.673.750
Luis Enrique Urbano	DBL.	03-Abr	08-Abr	5	476.100	2.380.500
TOTAL	12			60		31.791.750

Anexo 11. Horarios del personal de la sección de recepción

HORARIO DESDE 20 DE MARZO HASTA 26 DE MARZO

	LUNES 20	MARTES 21	MIERCOLES 22	JUEVES 23	VIERNES 24	SABADO 25	DOMINGO 26	HORAS SEMANALES
PERSONAL \ OCUP.	3%	6%	10%	10%	15%	10%	26%	
RESERVACIONES								
Omaite Velásquez	9 AM - 5 PM	9 AM - 1 PM	LIBRE	44				
RECEPCION								
Jaime Villarroel	vacaciones	0						
Jorge Velázquez	7 AM - 3 PM	7 AM - 3 PM	7 AM - 3 PM	11 PM - 7 AM	11 PM - 7 AM	LIBRE	LIBRE	40
Johan Narváez	3 PM - 11 PM	LIBRE	LIBRE	40				
Angel García	11 PM - 7 AM	11 PM - 7 AM	11 PM - 7 AM	LIBRE	LIBRE	11 PM - 7 AM	11 PM - 7 AM	40
Emil González	LIBRE	LIBRE	11 AM - 7 PM	11 AM - 7 PM	11 AM - 7 PM	3 PM - 11 PM	3 PM - 11 PM	40
Sabrina Manzo	LIBRE	7 AM - 3 PM	LIBRE	7 AM - 3 PM	40			
BOTONES								
Luis Martínez	3 PM - 11 PM	3 PM - 11 PM	3 PM - 11 PM	LIBRE	LIBRE	3 PM - 11 PM	3 PM - 11 PM	40
Duamel Velásquez	LIBRE	LIBRE	7 AM - 3 PM	40				
Luis Fernández	7 AM - 3 PM	7 AM - 3 PM	LIBRE	3 PM - 11 PM	3 PM - 11 PM	LIBRE	LIBRE	32

Anexo 12. Informe de objetos extraviados



INFORME DE OBJETOS EXTRAVIADOS LOST AND FOUND REPORT

Número de Habitación / Room Number: _____

Fecha / Date: _____

Nombre del Pasajero / Passenger Name:

¿Es usuario del servicio de caja de seguridad? / Did you have a security box?

Si / Yes

No / No

¿Se encontraban los objetos dentro de la caja de seguridad? /

Are the things in to the safe box?

Si / Yes

No / No

¿Cuándo fue la última vez que observó el objeto extraviado?

When was the last time that you see the lost thing?

¿Que tipo de objeto fue extraviado? / What kind of things were lost?

Dinero / Money

Joyas / Jewels

Reloj / Watch

Prendas / Articles

Otros / Others: _____

¿Sabía usted que solo hay una llave de la caja de seguridad? /
Did you know that only we have one safe box key?

Si / Yes

No / No

¿En cuanto está valorado el objeto extraviado?
How much money did it cost?

¿Posee seguro de viajes?

Anexo 13. Declaración de un objeto extraviado

Porlamar, 12 de Enero de 2007

Yo, Lozano Meneses Nhora., portadora de la cédula de identidad # 81.895.194, aproximadamente a las 3:30 pm. del día de hoy se notó que tenía un faltante en mis posesiones de 600.000,00 bolívares en metálico la cual resguardaba en la caja de seguridad de mi habitación. Dicho sistema fue solicitado por mi persona en horas de la mañana aproximadamente a las 9.00 am., cuando me disponía a retirarme de las instalaciones para dirigirme a la playa.

El cilindro de la caja de seguridad fue entregado por el personal de recepción al momento que fue solicitada, el mismo recalcó que tuviese cuidado por no poseer llave adicional en caso de extraviarla este me sería cargado a la cuenta a la salida.

De igual manera declaro que al momento de mi llegada note que no se había hecho el servicio de mi habitación lo que pareció sospechoso. Por ello doy fé que dicha declaración es descripción fiel de lo acontecido.

Firma

C.I. 81.895.194

Anexo 14. Arqueo diario de controles tv

ARQUEO DIARIO DE CONTROL TV

TURNO FECHA RECEPCIONISTA

111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124
211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224
311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324
411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424
PB1	PB2	PB3	PB4	PB5	PB6	PB7	PB8						
PH1	PH2	PH3	PH4	PH5									

ENTREGA:

RECIBE:

Anexo 15. Autorización de la reservación



OPERADORA LA SAMANNA & THALASSO, C.A.

RIF. J-30420362-4 – NIT 0359510756

AUTOTIZACION AUTHORIZACION

Fecha/Date: _____

Yo/I, _____

C.I./Passport Number: _____

Autorizo a/Authorize to: OPERADORA LA SAMANNA & THALASSO, C.A.. A
cargar a mi tarjeta de crédito/ to charge to my credit card:

VISA MASTER CARD AMERICAN EXPRESS

No: _____, Código de seguridad/ security code: _____

vence/ that expire _____, la cantidad de Bs. _____

para cancelar/ to pay for:

Primera noche en caso de no presentarme/ First night in case of: “no show”

Toda la estadía/ Full stay

Fecha de llegada/ arrival date: _____. Fecha de salida/ Departure date: _____

Tipo de habitación/ Room type : _____ Tarifa/ Rate: _____

Teléfono/ phone number: _____

Observaciones: _____

Firma del Tarjeta habiente/
Crédit Card Owner's signatura

**Indispensable anexar fotocopia de la tarjeta de crédito por ambos lados
y de la C.I.**

Urb. Costa Azul, Av. Bolívar con Av. F.E. Gómez
Porlamar – Isla Margarita – VENEZUELA
TLF.: 58-295-2622662 FAX: 58-295-2620989

Anexo 16. Confirmación de reservas via fax



HOJA DE ENVIO DE FAX

Adriana Cambio	Omaite Velásquez
CIÓN:	
Kerkyra Tours	24 de marzo de 2009
E FAX:	DE PÁGINAS, PORTADA INCLUIDA:
0212-9914638	1
E TELÉFONO:	
0212-9933303	Confirmación

Urgente
 para revisar
 Comentarios
 Responda
 Reciclar

Estimado señor o señora:

Reciba un cordial saludo de todos los que laboramos en el Hotel & Thalasso La Samanna. A continuación le confirmamos la siguiente reservación:

BUENAS TARDES SRTA: ADRIANA CAMBIO LE ESTOY ENVIANDO LISTADO DE QUE TENEMOS RESERVADOS HASTA LA FECHA PARA SU BODA E INDICO GARANTIZADAS

ADRIANA CAMBIO IN:19/01/2006 OUT:22/01/2006 LOC:10792(G)

CARLOS COCCIA IN:19/01/2006 OUT:22/01/2006 LOC:10793(G)

MARINO COCCIA IN:19/01/2006 OUT:22/01/2006 LOC:10794(G)

ELENA BATTANI IN:19/01/2006 OUT:22/01/2006 LOC:10795(G)

ALESSANDRO CAMBIO IN:19/01/2006 OUT:26/01/2006 LOC:10796(G)

ELENA ZAGOTTO IN:19/01/2006 OUT:26/01/2006 LOC:10797(G)
 MARDELEINE RUBIO IN:20/01/2006 OUT:22/01/2006 LOC:10798(G)
 RAFAEL AVILA IN:20/01/2006 OUT:22/01/2006 LOC:10799(N)
 NORA BRICEÑO IN:21/01/2006 OUT:22/01/2006 LOC:10800(G)
 DANIEL KIZER IN:20/01/2006 OUT:22/01/2006 LOC:10801(G)
 GAETANO PERILLO IN:20/01/2006 OUT:22/01/2006 LOC:10802(G)
 JOSE G. HERNANDEZ IN:20/01/2006 OUT:22/01/2006 LOC:10803(G)
 HANA AJJAK IN:21/01/2006 OUT:22/01/2006 LOC:10804(G)
 LANFRANCO FERAGUTI IN:19/01/2006 OUT:26/01/2006 LOC:11022(G)
 CARLOS BROWN IN:20/01/2006 OUT:22/01/2006 LOC:11026(N)
 ALESSANDRA ANGELUCCI IN:21/01/2006 OUT:22/01/2006
 LOC:11027(N) MARIO NARDI IN:19/01/2006
 OUT:22/01/2006 LOC:11505(G) GIORGIO FONTANILI IN:19/01/2006
 OUT:26/01/2006 LOC:11523(G) ENRIQUE TORTOZA IN:19/01/2006
 OUT:22/01/2006 LOC:11541(N) ANTONIO TORTOZA IN:19/01/2006
 OUT:22/01/2006 LOC:11542(N) LUIS PENZINI
 IN:21/01/2006 OUT:22/01/2006 LOC:11550(N) AGOSTINO
 PANICHELLA IN:21/01/2006 OUT:22/01/2006 LOC:11558(N) EDUARDO
 LLAVANERAS IN:21/01/2006 OUT:22/01/2006 LOC:11566(N)
 GABRIEL MEDINA IN:20/01/2006 OUT:23/01/2006 LOC:11572(G)
 LUIS A. GARCIA IN:19/01/2006 OUT:22/01/2006 LOC:11573(N)
 LIDIA GARCIA IN:16/01/2006 OUT:22/01/2006 LOC:11588(G)
 Importante:

- **Para garantizar su reservación, se le agradece depositar el monto completo por concepto de habitación en la Cta. Cte. del Bco. Mercantil N° 0105-01-11-34-1111-052-050 a nombre de Operadora La Samanna & Thalasso, o facilitarnos los datos de su Tarjeta de crédito (N° T/C, C/I, Pin de Seguridad y Fecha de Vencimiento)**
- **Cualquier cambio o anulación deberá ser notificado con 48 horas de antelación a la fecha de llegada, de lo contrario será cargada y cobrada dos (2) noches de NO – SHOW.**
- **Para Facturar deberá enviar el Rif, Nit y la dirección Fiscal de la empresa.**

Una vez más, le agradecemos por preferirnos.

Cordialmente,

Omaite Velásquez

Reservaciones



Nombre de archivo: Br Sabrina Coromoto Manzo Aldana
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: Sabrina
Palabras clave:
Comentarios:
Fecha de creación: 23/03/2009 10:04:00
Cambio número: 46
Guardado el: 24/03/2009 9:44:00
Guardado por: UDO
Tiempo de edición: 416 minutos
Impreso el: 24/03/2009 9:52:00
Última impresión completa
Número de páginas: 247
Número de palabras: 45.696 (aprox.)
Número de caracteres:241.278 (aprox.)