

# PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN HOTEL PALACIO SAN MARTÍN



Autor: Alejandro Granado Torres 100034396.  
Tutor: Emilio Rodríguez Bono

## Índice.

Introducción objetivos y conclusiones generales.....	2
BLOQUE I. Funcionamiento general de los departamentos clave del proyecto.....	5
Introducción objetivos y conclusión del bloque I.....	6
1. Departamento de alojamiento.....	7
1.1 Recepción.....	7
1.1.1 Subdepartamento de reservas.....	7
1.1.2 Subdepartamento de mostrador y conserjería.....	17
1.1.3 Mano corriente y caja.....	27
1.1.3.1 Subdepartamento de mano corriente.....	27
1.1.3.2 Subdepartamento de caja.....	30
1.2 Conserjería.....	36
1.3 Pisos.....	36
1.3.1 Lencería y lavandería.....	45
2. Departamento de alimentos y bebidas.....	48
2.1 Restaurante y bar.....	48
2.2 Cocina.....	65
2.3 Subdepartamento de economato y bodega.....	71
3. Departamento de mantenimiento y servicios técnicos y seguridad.....	78
4. Departamento comercial.....	78
5. Departamento financiero.....	79
5.1 Administración.....	79
5.2 Contabilidad.....	79
5.3 Financiación.....	79
6. Departamento de Recursos Humanos.....	79
BLOQUE II. Descripción del hotel de referencia.....	81
Introducción, objetivos y conclusión del bloque II.....	82
Descripción del hotel de referencia.....	85
Descripción de la organización del Palacio San Martín.....	87

1. Departamento de alojamiento.....	87
1.1 Departamento de recepción.....	88
1.2 Conserjería.....	91
Ineficiencias del departamento de alojamiento.....	91
2. Departamento de pisos.....	92
Ineficiencias del departamento de pisos.....	94
3. Departamento de lencería y lavandería.....	94
Ineficiencias del departamento de lencería y lavandería.....	95
4. Departamento de alimentos y bebidas.....	99
4.1 Restaurante y bar.....	101
Ineficiencias del departamento de restaurante y bar.....	103
4.2 Cocina.....	104
Ineficiencias departamento de cocina.....	109
5. Mantenimiento y servicios técnicos.....	110
6. Flujo de información Palacio San Martín.....	114
6.1 Pisos-recepción.....	115
6.2 Recepción-alimentos y bebidas.....	116
6.3 Recepción-conserjería.....	117
6.4 Recepción-mantenimiento y servicios técnicos.....	117
6.5 Pisos-lencería y lavandería .....	119
6.6 Alimentos y bebidas-suministradores.....	119
6.7 Pisos-alimentos y bebidas.....	120
<b>BLOQUE III. Nueva propuesta de organización.....</b>	<b>122</b>
Introducción, objetivos y conclusión del bloque III.....	123
1. Propuesta de flexibilidad para el hotel de referencia.....	124
2. Aspecto psicológico de la implantación de la nueva forma de trabajar.....	131
3. Necesidad de trabajadores.....	138
3.1 Turno de mañana.....	138
3.1.1 Utilización actual del recurso humano.....	138
3.1.2 Propuesta de mejora organizativa para el turno de mañana.....	140
3.2 Turno de tarde.....	143
3.2.1 Utilización actual del recurso humano.....	143
3.2.2 Propuesta de mejora organizativa para el turno de tarde.....	145

3.3 Turno de noche.....	147
3.3.1 Utilización actual del recurso humano.....	147
3.3.2 Propuesta de mejora organizativa para el turno de noche.....	148
4. Rotación y formación de los trabajadores.....	149
5. Amortización de los puestos de trabajo.....	151
6. Nuevo organigrama.....	152
7. Evaluación de las mejoras establecidas con los proveedores.....	152
7.1 Mejoras en el servicio de lavandería del hotel.....	152
7.2 Mejora en la adquisición de alimentos.....	153
8. Descripción de las funciones de los nuevos trabajadores en cada uno de los puestos de trabajo.....	154
8.1 Funciones del responsable del equipo de trabajo.....	154
8.2 Función de los directivos.....	154
9. Mejora de las funciones de camarera de piso.....	155
9.1 Lesiones músculo esqueléticas.....	155
9.2 Las posturas inadecuadas.....	156
9.3 Inversiones pensadas para facilitar el trabajo de limpieza.....	157
9.3.1 EPI.....	157
9.3.2 Renovación de los carros de limpieza.....	158
9.3.3 Renovación de los utensilios de trabajo.....	158
9.3.4 Reforma del office.....	159
9.3.5 Fomentar nuevos hábitos en el trabajo.....	160
9.3.6 Evitar exposiciones prolongadas a trabajos físicos.....	161
10. Ahorro anual de costes en el departamento de Recursos Humanos.....	161
11. Tiempo en recuperar la inversión.....	162

## **Introducción.**

El proyecto se divide en tres grandes bloques:

- 1) En un primer bloque se realiza un minucioso estudio de los departamentos clave del hotel sobre los que se pasará a realizar mejoras organizativas, además se proporciona una visión global del funcionamiento interno de la hostelería en España
- 2) En un segundo bloque se realiza un estudio sobre el hotel en el que se propondrán mejoras organizativas, se explica el funcionamiento del hotel, sus departamentos clave y se ponen de manifiesto sus ineficiencias organizativas.
- 3) En un tercer bloque se proponen mejoras organizativas al hotel de estudio, se plantea una reingeniería de procesos, un cambio organizativo, mejoras en distintos puestos de trabajo e innovaciones en la relación con los proveedores.

## **Objetivos.**

El objetivo del proyecto es múltiple, por un lado se pretende mostrar un documento completo sobre el funcionamiento de la hostelería en general, explicando detenidamente sus departamentos más importantes, las funciones clave, las relaciones entre departamentos y la capacitación necesaria de cada uno de los trabajadores.

Por otro lado se pretende explicar el funcionamiento de un hotel de referencia, analizar sus peculiaridades, su forma de trabajar y poner de relieve sus múltiples ineficiencias, con el objetivo de tratar de mejorarlas.

Finalmente se propone un cambio de paradigma total en la forma de trabajar del hotel, que comprende desde la mejora de distintos puestos de trabajo hasta un completo cambio de filosofía en la manera de trabajar, proponiendo pasar de una estructura jerarquizada con múltiples figuras de control a una estructura totalmente matricial en la que el trabajador sea capaz de desenvolverse en cada una de las funciones clave del hotel, suprimiendo aparatos de control a cambio de motivación, implicación, formación e iniciativa del recurso humano.

## **Conclusión**

Las conclusiones que se pueden obtener una vez finalizado el proyecto son muy variadas, por un lado se puede deducir que el funcionamiento interno de los hoteles en general sigue un patrón bastante predefinido y que la forma de organizarse tiene una estructura jerarquizada basada en el control y la disciplina en lo que a los departamentos clave se refiere.

Otra conclusión que se puede obtener es que cualquier organización puede mejorarse, y que la forma de disponer la mano de obra en la hostelería y en el hotel de estudio en particular está muy lejos de ser perfecta, se desperdicia recurso humano y no se pretende enriquecer el conocimiento del trabajador a largo plazo. Así mismo algunas de las prácticas tradicionales de la hostelería están lejos de optimizarse por completo.

Para finalizar en lo que se considera la conclusión más importante, desde nuestro punto de vista, se plantea un verdadero cambio de mentalidad a la hora de entender el trabajo,

creemos que un trabajador motivado es capaz de involucrarse en un proceso de mejora continua, de formarse y de implicarse en el funcionamiento de la empresa, siendo posible reducir estructura de control, disminuyendo errores y mejorando el servicio al mismo tiempo.

Además este cambio organizativo permite reducir costes y aumentar el valor del recurso humano, toda una innovación que sería de mayor aplicación en pequeñas y medianas empresas que buscan un crecimiento sostenible, de más utilidad en estos tiempos de crisis en los que desgraciadamente nos vemos envueltos.

# Funcionamiento general de los departamentos clave del proyecto.



## **Introducción.**

Es difícil definir un modelo organizativo común a todos los hoteles ya que, dependiendo de muchos factores tales como el tamaño, la categoría, la ubicación, el sistema de trabajo el tipo de clientela...la composición estructural puede ser diferente. Se puede observar que, cuanto más grande es el hotel, mayor es su especialización departamental. Los establecimientos de categoría más alta suelen contar con una plantilla numerosa que les permite racionalizar y dividir el trabajo fácilmente. Sin embargo en los hoteles de menor categoría y tamaño los trabajadores suelen asumir actividades correspondientes a distintos departamentos. Lo mismo ocurre respecto a la ubicación del establecimiento: los hoteles urbanos, en los que se producen continuas entradas y salidas de clientes, necesitan contar con un mayor número de empleados. En los hoteles de playa donde las estancias son más prolongadas, la plantilla es más reducida, sobre todo, si se utilizan sistemas informáticos que agilizan e incrementan la eficiencia del trabajo. Por último, teniendo en cuenta el tipo de clientela, los hoteles cuyos huéspedes son fundamentalmente grupos tienen menores necesidades de personal puesto que los trámites se reducen.

## **Objetivos.**

Se trata de proporcionar una idea global del funcionamiento de la hostelería, para posteriormente realizar con detalle el estudio del hotel de referencia. Se ha creído oportuno proporcionar un documento más generalista que permita ver las peculiaridades del hotel de estudio, para ver si se ajusta al funcionamiento estándar de la hostelería o si por el contrario presenta ciertas innovaciones en su forma de operar, para lo que se presenta un estudio sobre el funcionamiento de los dos departamentos clave, los conocimientos que necesita cada trabajador para desenvolverse en cada puesto, las operaciones que se desarrollan, y las actividades que cada trabajador realiza en su puesto de trabajo.

## **Conclusión**

Este documento resulta clave para entender el funcionamiento del hotel de referencia y las operaciones que en él se presentan, permite comprobar como al tratarse de un hotel pequeño, no realiza todas las funciones propias de los hoteles de gran tamaño, pero la disposición departamental, las operaciones, el principio de autoridad de mando y la forma de organizarse y operar es muy parecida.

Así mismo permite entender el funcionamiento de cada uno de los puestos de trabajo así como las relaciones entre departamentos, por lo que puede proporcionar una idea clara al lector de las capacidades que debe tener un trabajador, y las cualidades necesarias para desenvolverse en cada uno de los puestos de trabajo, y permite comprender el funcionamiento de los departamentos clave del hotel sobre los que posteriormente se propondrán mejoras.

## **Organización departamental del hotel.**

### **1 Departamento de alojamiento.**

Es el departamento más importante porque es el que generalmente genera la mayor parte de los ingresos del hotel, aunque existen algunas excepciones en los que la partida más importante proviene de los servicios de restauración (bodas, banquetes, etc...)

Los departamentos en los que se divide son: recepción, conserjería y pisos.

#### **1.1 Recepción**

Se podría calificar la recepción como el “corazón del hotel”. Por un lado se conforma como el primer nexo de unión entre el cliente y la empresa ya que es el medio por el cual el huésped mantiene una relación más estrecha con la empresa. Por otro lado y desde el punto de vista interno es una división productiva cuya principal actividad es la venta de habitaciones, que como he señalado con anterioridad, constituye generalmente la actividad más importante del establecimiento. Además recepción desempeña un papel fundamental en la relación con otros departamentos.

Cuando se habla de “recepción”, se piensa inmediatamente en el mostrador que existe en todos los vestíbulos de los hoteles, pero el departamento es mucho más que eso. Así desarrolla una actividad cara al público a través del mencionado mostrador, pero también existe otra parte que se realiza en dependencias interiores como son las funciones administrativas y comerciales.

Entonces tenemos que el departamento de recepción en la medida en la que crece se subdivide en otros departamentos, estos subdepartamentos aumentan su complejidad y su intensidad de trabajo cuando aumenta el número de clientes, por lo que en los hoteles más pequeños no se suelen dar, vamos a ver los más representativos a continuación:

##### **- 1.1.1 Subdepartamento de reservas.**

La reserva se define como el acuerdo verbal o escrito por cualquiera de los medios que la técnica permite, mediante el cual el cliente (persona física o jurídica), solicita a una empresa de alojamiento, la utilización futura de una o varias unidades de alojamiento con unas características determinadas, durante unas fechas concretas. Estas fechas se contarán en módulos de 24 horas, normalmente desde las 12 horas del mediodía hasta las 12 horas del mediodía siguiente; con posterioridad, el cliente que no haya abandonado la habitación que ocupa se entenderá que prolonga su estancia un día más, pudiendo el hotel cobrar por ese concepto.

El subdepartamento de reservas, a pesar de no encontrarse en contacto directo con el cliente, si desempeña labores comerciales, teniendo como misión principal la correcta venta de habitaciones. Para ello, debe existir un gran control sobre las reservas. No se

trata solo de vender sino de maximizar esa venta (máximo precio/máxima capacidad). Una mayor ocupación, además de un incremento en la cuenta de habitaciones, normalmente genera ingresos por otros conceptos: bar, restaurante, teléfono...

Una habitación no alquilada hoy no se puede guardar para mañana. Es un producto perecedero, con tan sólo 24 horas de vida. La rigidez del producto hotelero hace que no se pueda reducir o aumentar el número de habitaciones según la demanda. Por ello es tan importante el control desde este departamento para evitar que se venda o se reserve más de lo que existe, o se deje de vender y, por lo tanto, se pierda el producto. Una mala gestión en este departamento implicaría:

- Un overbooking involuntario.
- Perder la venta de habitaciones.
- No obtener el mayor beneficio de la venta.

En relación con el personal adscrito a reservas y teniendo en cuenta un hotel grande de cuatro o cinco estrellas, serán necesarios al menos dos empleados, estableciendo dos turnos de ocho horas (de 09:00 a 18:00 y de 11:00 a 20:00), y cubriendo un horario comercial que puede ser de 9:00 a 20:00, coincidiendo con el horario de trabajo de la mayoría de empresas y clientes.

En las horas en que este departamento permanezca cerrado, es recepción o teléfonos los que se encargarán de realizar las reservas.

*Conocimientos del personal de reservas.*

El personal de reservas debe vender bien y para ello tiene que dominar los siguientes aspectos:

1. Un perfecto conocimiento de la oferta y su disponibilidad.

Para alcanzar este objetivo tienen que conocer a la perfección el producto:

- Cantidad de habitaciones.
- Capacidad máxima de las mismas.
- Número de supletorias del hotel.
- Situación de las habitaciones (interior, vistas al mar, cercana al ascensor...).
- Decoración, características y servicios de las habitaciones (secador, aire acondicionado, TV, video, minibar...).
- Servicios del hotel con precios y horarios (lavandería, gimnasio, centro de belleza...).

Es de suma importancia que el personal que vaya a trabajar en este subdepartamento esté familiarizado con todos los servicios que ofrece el hotel. Para ello es aconsejable que pase unos días rotando por los distintos departamentos conociendo en profundidad la oferta, el trabajo y el personal de los mismos.

2. *Conocimiento de los contratos y condiciones pactadas con las fuentes de reserva.*

Se pueden establecer gran variedad de contratos aunque los más usuales son:

1. Contratos individuales: peticiones de alojamiento para un número reducido de personas, por ley, menos de diez.
2. Contratos de grupo: según la legislación, se establece la existencia de grupo a partir de 10 personas, aunque en la práctica, se consideran reservas de grupo las efectuadas para más de veinte individuos.
3. Contratos de contingencias: este tipo de contratos se suelen hacer entre tour-operadores o agencias de viajes y hoteles de cierto tamaño y consiste en la cesión por parte del establecimiento de un número de unidades de alojamiento (cupos), durante unas fechas concretas, de forma que el demandante pueda disponer libremente de ellas.

### 3. *Conocimiento de precios y aspectos legales.*

A continuación se resumen los puntos que se han considerado más relevantes de la orden del 15 de septiembre de 1978 sobre régimen de precios y reservas en los alojamientos turísticos:

- a. Es obligatorio notificar anualmente los precios a la Administración Turística (Dirección General de Turismo de cada Comunidad Autónoma). Esta última envía unos impresos que deben ser cumplimentados por el hotel en relación a los precios que regirán la temporada siguiente (régimenes, temporadas, tipos de habitaciones...) de no hacerse así se entenderá que continúan vigentes los del año anterior. Estos precios no pueden modificarse durante el transcurso del año.
- b. El cliente debe ser notificado antes de su admisión del precio, para lo cual el recepcionista deberá pasarle a firmar un documento (tarjeta de registro o de bienvenida) que hace las veces de contrato de hospedaje, donde conste los datos del establecimiento, datos del cliente, fechas de entrada y salida y precio. Deberá conservarse la copia en el hotel durante un año. Se deberán colocar los precios de los servicios en lugares visibles para el cliente: en la recepción del hotel y en todas las habitaciones.
- c. En cuanto a los regímenes, la pensión alimenticia no podrá exceder el 85% de la suma del desayuno, almuerzo y cena. La pensión completa es la suma de la pensión alimenticia más la habitación. Solamente en el caso de que la estancia del cliente supere las 48 horas, podrá exigírsele al cliente la sujeción al régimen de pensión completa.
- d. El cliente que se acoja a cualquier modalidad de régimen y ocasionalmente no disfrute de alguno de los servicios por circunstancias ajenas al hotel queda obligado al pago de la totalidad del mismo.
- e. No podrá percibirse suplemento al precio por la utilización de servicios comunes.
- f. Cuando el cliente haya solicitado habitación individual y no se disponga de ella, el hotelero podrá ofrecerle una habitación doble siempre a un precio inferior al 80% del valor de esta última (por ejemplo si la habitación doble cuesta 100 euros no podrá cobrarle más de 80 euros). Si el hotelero invitase al cliente a cambiar a una habitación individual y éste no aceptara, se le podría facturar por el total del precio.
- g. La instalación de cunas tiene carácter gratuito.
- h. El precio se contará por días pernoctados y no se podrá, excepto en los apartamentos y lugares de vacaciones, obligar al cliente a acogerse a una estancia

- i. El hotelero podrá exigir un anticipo o depósito a cuenta en concepto de señal que consistirá como máximo en un día cuando la reserva se realiza para un período no superior a diez días. En el caso en que la reserva se llevara a cabo para un período superior, dicho anticipo consistirá en un día por cada 10 o fracción de ese tiempo.
- j. En relación a las facturas deberán aparecer desglosadas por días y conceptos y llevarán una numeración correlativa. Los establecimientos estarán obligados a conservar los duplicados en su poder durante un año a partir de la fecha a la que fueron emitidos.

#### 4. *Conocimiento de las tarifas.*

El personal de reservas debe estar informado de los diferentes precios estipulados para cada uno de los servicios que se ofrecen. Hoy día hay un sin fin de tarifas dependiendo de la temporada, de los tipos de cliente y de las condiciones pactadas con los mismos. Se detallan a continuación las más habituales:

1. Tarifa oficial de turismo: es la comunicada a la Conserjería de Turismo o a la Dirección General de la Comunidad Autónoma correspondiente. Los precios no pueden nunca ser superiores a aquellos notificados a la administración. Cualquier modificación sobre los mismos debe ser notificada y autorizada por la administración correspondiente con carácter previo. Esta tarifa normalmente se desglosa en temporadas: alta, media y baja. Estos precios son los que figurarán en la guía oficial de hoteles publicada por Turespaña, que es de carácter anual y tiene dos ediciones: una destinada al público en general, y otra a profesionales.
2. Tarifa oficial del hotel: en pocos casos coincide con la tarifa anterior y está más ajustada a la realidad. No obstante, en algunos hoteles concuerdan ambas. Esta tarifa suele ser aplicada a aquellos clientes con los que el hotel no ha establecido ninguna relación comercial previa y es la que normalmente figura en sus folletos.
3. Tarifa corporativa o corporate: es aplicable a todos los clientes que se acrediten como agentes comerciales, ejecutivos de empresa u hombres de negocio en general.
4. Tarifa de empresa o preferencial: es similar a la anterior, pero se otorga a empresas que tienen un gran volumen de operaciones y, por tanto, a precios más reducidos. Se suele fijar mediante contrato los precios y condiciones vigentes cada temporada.
5. Tarifa de grupos: es aplicable a un determinado número de personas que contratan y se hospedan juntos. En la legislación vigente se considera grupo a partir de diez personas, pero en la práctica se suele aplicar sobre veinte personas. Generalmente estas tarifas se aplican netas (no son comisionables), a precios reducidos y se otorgan gratuidades. Suele ser normal aplicar una plaza por cada veinte personas de pago y la gratuidad se concede en todos los servicios que tenga contratado el grupo. La difusión de estos precios se realiza fundamentalmente a través de agencias de viajes y los tour operadores, ya que son estos los principales emisores de grupos. El otorgar los precios con carácter neto es debido a que normalmente la tarifa de grupos se utiliza para la confección de viajes a forfait, con lo que deberá añadirse a los mismos los precios de otros servicios, tales como transporte, guías, visitas, etc... La suma de todos estos

6. Tarifa de oferta fin de semana o vacacional o OFS: son tarifas promocionales en épocas de baja ocupación. Un claro ejemplo son los talonarios de cheques de hotel. Este tipo de tarifa es muy utilizada los fines de semana en hoteles de ciudad, el talonario puede ser adquirido por el cliente en la agencia de viajes o en el propio hotel.
  7. Tarifa FIT's o foering internacional travel: son tarifas concedidas a tour operadores y agencias de viajes mayoristas que las ofertan generalmente en paquetes y para salidas individuales. Podría definirse como un precio de grupo aplicado a reservas particulares. Este tipo de tarifas suelen ser frecuentes en hoteles de ciudad de categoría alta.  
Se suele concertar con el hotel la posibilidad de free sale o venta libre hasta un determinado número de plazas y en determinadas épocas y a partir de entonces on request, es decir, a petición aunque en teoría tendrá una cierta prioridad la agencia de viajes. En este tipo de precios no existe un criterio común como sucedía con los de grupo y los oficiales. Así pueden ser netos o comisionables y también por persona o por unidad de alojamiento.
  8. Tarifa promocional: es una de las más utilizadas, aplicándose en épocas del año en que la ocupación es baja.
5. Conocimiento del software y los documentos utilizados en el proceso de reserva.

En la actualidad la mayoría de los hoteles disponen de programas informáticos de gestión hotelera. La operativa en los hoteles ha cambiado considerablemente en muy pocos años, las labores se han reducido ostensiblemente si comparamos, por ejemplo, el trabajo que realizaba un recepcionista con los plannings manuales en soporte de papel, con el de un recepcionista actual, que con sólo darle a una tecla puede consultar la disponibilidad del hotel en cualquier fecha fácilmente. Por tanto se trabaja con mayor rapidez, eficiencia y previsión.

*6. Dominio de los idiomas más utilizados por los clientes.*

Un dominio que le permita la comunicación con ellos. Hoy día el idioma imprescindible es el inglés, valorándose positivamente cualquier otro que coincida con la nacionalidad de los clientes. En España, los hoteleros de la costa cada vez demandan más personal con conocimientos de alemán dado que la mayoría de los turistas que pasan sus vacaciones en lugares como Baleares y Canarias son de dicha nacionalidad.

*7. Conocimiento y uso de las normas de cortesía.*

Sería conveniente que el hotel tuviera documentadas estas normas, siendo así mucho más fácil su implantación y seguimiento por todo el personal. La tendencia actual, con la institución en muchos hoteles de planes de calidad, es elaborar un documento donde se refleja desde cómo se debe contestar al teléfono (el tono, la frase...) hasta los minutos máximos de espera de un cliente, cuando no se actúa siguiendo estas pautas no se está dando el servicio conforme a las directrices marcadas por la dirección del hotel.

#### 8. *Garantías para las reservas.*

El personal de reservas deberá conocer las instrucciones sobre las garantías para las reservas (prepago, tarjeta de crédito, hasta que hora está garantizada la reserva...) y para el tratamiento de casos especiales como grupos, reservas denegadas, listas de espera, no shows, etc...

#### 9. *Funciones del personal del departamento de reservas.*

- Venta correcta de las habitaciones.
- Control de las ventas realizadas.
- Contestar la petición de reservas a través de los distintos canales: correo, teléfono, fax, correo electrónico...
- Control de los depósitos.
- Confeccionar: la hoja de reservas, plannings, libro de reservas, lista de llegadas y demás impresos.
- Informar al resto de departamentos sobre: atenciones especiales, clientes VIPs, grupos, regímenes, ocupación disponibilidad
- Facilitar la documentación de los futuros clientes a mostrador con un día de antelación.
- Archivar toda la documentación procedente de la reserva.

#### 10. *Operaciones utilizadas en el proceso de reserva.*

La llegada del cliente al hotel puede producirse de dos formas: con reserva, o bien directamente sin ella. A este último tipo de cliente se le denomina “de paso” o walk in. En este apartado se va a estudiar el supuesto del cliente que llega al hotel con reserva previa.

Cuando se recibe una solicitud de reserva, los pasos a seguir y los documentos a cumplimentar son:

- a) Consultar si existe disponibilidad de plazas o no: planning de reservas.

Una vez consultado el planning de reservas pueden ocurrir dos cosas: que se disponga de habitación o que no tenga disponibilidad para las fechas que el cliente solicita. Para éste último supuesto, lo más aconsejable es recomendarle otro hotel de similares características, pero intentando que el elegido no suponga una competencia directa, bien sea por el precio, situación o calidad del servicio. El cliente agradecerá esta cortesía y quizá recuerde a la hora de volver a solicitar nuestros servicios.

- b) Consulta del c rdex de empresa o de cliente, consulta de listados de agencias de viajes, empresas, etc.

Una vez confirmada la disponibilidad de plazas, se deben tomar los datos del cliente pero antes se comprobará de que cliente se trata (si es un cliente habitual, moroso, VIP, etc...) consultando el cardes de cliente o empresa podemos comprobar esta información.

En el cardes se recogen todos los datos de los clientes, individuales, empresas, agencias de viajes, etc., con la finalidad de conocer mejor a los mismos y, además, ofrecerles un trato más personalizado.

Se distinguen dos tipos de c rdex, de cliente o de empresa:

Cardex de cliente:

- Datos profesionales.
- Datos personales.
- Histórico: donde se registran estancias anteriores, precio cobrado, tipo de habitación asignada, etc.
- Observaciones: preferencias, quejas, descuentos, incidencias, servicios especiales.

C rdex de empresa:

- Datos fiscales y nombre de la empresa.
- El precio especial pactado.
- Condiciones de pago acordadas.
- Histórico, que facilitará información referida a la cuenta que tiene la empresa y si cumple con las condiciones que hemos estipulado para futuras negociaciones.

En la mayoría de cadenas hoteleras, los clientes habituales disponen de una tarjeta de socio que les confiere una serie de ventajas: check in y check out flexible, periódico en la habitación, utilización del business center, acompañante gratis, pernoctaciones gratuitas por cada cierto número de estancias, etc. Este dato debe también figurar en su c rdex o ficha del cliente.

- c) Toma de datos en la hoja de reservas.

Para la toma de datos concernientes a la reserva se utiliza este documento que puede ser de tres tipos:

- Hoja de reserva individual.

Los datos más importantes que deben figurar son:

- 1) Fecha de entrada y salida.
- 2) Datos del huésped.
- 3) Número y tipo de habitación solicitada.

- 4) Número de personas por habitación.
- 5) Régimen alimenticio solicitado.
- 6) Tarifa confirmada.
- 7) Agencia o empresa que efectúa la reserva.
- 8) Persona de contacto, si fuera distinta a la que se hospeda.
- 9) Forma de pago: al contado, crédito.
- 10) Observaciones: anotaremos en este apartado datos relativos a preferencias del cliente, atenciones especiales o cualquier otra cosa que creamos debemos conocer.
- 11) Localizador de la reserva: el código me lo facilitará el programa informático y sirve para hacer una localización rápida cuando llevamos un doble sistema: manual y por ordenador.
- 12) Persona que toma la reserva.
- 13) Situación de la reserva: OK (confirmada), XX(cancelada), WL(lista de espera), RQ(pendiente de confirmación), GARANTIZADA: hasta una hora determinada o por medio de un depósito o arras. En este último caso hay que señalar cuándo se ha solicitado el mismo y cuando se ha recibido.

En relación con estos datos es necesario realizar las siguientes consideraciones:

- La toma correcta de las fechas es de suma importancia, sobre todo en lo relativo a la fecha de entrada del cliente.
- Por otra parte, las fechas referidas al día en que se efectúa la reserva, y cuando no exista un depósito, indican el grado de afianzamiento de esa reserva. A mayor lejanía en el tiempo, menor posibilidad de que esa reserva sea firme.
- Es muy importante si no existe depósito, garantizar la reserva hasta una hora que normalmente está establecida por la dirección del hotel y conoce todo el personal. Generalmente en los hoteles españoles suele concederse hasta las ocho de la tarde. Pasada esta hora, se anula la reserva. Se debe por tanto tener muy claro que esto ha sido entendido por el cliente y en e caso de que este último piense que va a llegar más tarde de esa hora, indicarle que debe comunicarlo al hotel.
- Cumplimentar una hoja de reservas es un acto que puede convertirse en algo muy monótono que se hace mecánicamente, siempre son las mismas preguntas, y por este motivo y aun padeciendo obvio es necesario seguir un orden en las mismas y cumplimentar la hoja a medida que el cliente responde, asegurando que no queda por hacer ninguna pregunta importante.
- Cuando se anule una reserva, conviene no destruirla, por si hubiera habido algún malentendido. Si hubiera una nueva reserva por cambio de fechas, conviene indicar en la misma la referencia de la anulada.
  
- Hoja de reserva de grupos.

Es similar a la anterior pero con algunas particularidades, ya que al tratarse de mayor número de personas, implica un mayor número de habitaciones, más servicios y requiere por tanto mayor seguimiento.

- 1) En relación con el régimen hay que indicar, además de lo dicho anteriormente, el servicio de entrada y la hora prevista de llegada del grupo. Por ejemplo, cuando

- 2) Otro tipo de servicios, normalmente los grupos solicitan otros servicios como cóctel de bienvenida, coffe.break, vino en comidas.
- 3) Rooming list: es necesario tener una lista de clientes y su distribución. Es conveniente señalar la fecha en la que se solicita la misma a la agencia o responsable del grupo y la fecha en la que se recibe
- 4) Arras y depósito: indicar la cantidad exigida, la fecha de solicitud y recepción.
- 5) Precios: los precios suelen darse netos a la agencia de viajes. Además, existe gran cantidad de variaciones en relación a suplementos (por individual), reducciones (tercera persona, etc.), gratuidades, etc.

- Hoja de reserva de servicios varios.

Se utilizan cuando se trata de servicios deferentes al alojamiento, siendo habitual la contratación de salas de reuniones, salones, banquetes, etc. En muchos casos estas reservas no son realizadas por este departamento sino que son tramitadas a través del departamento comercial o el de relaciones públicas.

Los datos más utilizados son:

- a) Tipo y capacidad del salón.
- b) Tipo de montaje.
- c) Número de personas.
- d) Fecha y hora.
- e) Material que necesitan: proyector, vídeo,cañón,...
- f) Si se trata de una comida o banquete, menú elegido.

- d) Cumplimentación de otros documentos: planning, libro de reservas...

Una vez tomados los anteriores datos se deben pasar al planning de reservas y al libro de reservas.

El libro de reservas es un documento ordenado cronológicamente y en el que se anotan los diversos datos referidos a una determinada reserva. Consta de dos hojas:

En la de la izquierda estarán las entradas y en la de la derecha las salidas. Su función principal es la de informar del movimiento diario del hotel, detallando todas las llegadas y salidas previstas para un determinado día.

- e) Archivar la documentación.

Una vez trasladada toda la información de la hoja de reservas al planning y demás documentos se guarda ésta en un archivo. Normalmente se utiliza un archivo de carpetas se colocan por orden cronológico todos los días de un mes y a continuación, en una sola carpeta, se colocará el mes o meses siguientes. Las hojas de reservas se archivan en la carpeta por orden alfabético. Un día antes de la fecha de llegada se extraen todas las

hojas de reserva y demás documentación (bonos, vale de depósitos, mensajes, etc) que servirá para confeccionar la lista de llegadas.

- f) Confeccionar la lista de llegadas.

Constituye el documento final y es un resumen de toda la documentación que se ha manejado. Se pasará a mostrador la noche anterior a la llegada de los clientes. Los datos que deben aparecer son los que a continuación se detallan:

- Número de habitación: este dato será asignado por el personal de mostrador.
- Apellidos y nombre del huésped: se colocará por orden alfabético. En un sistema manual las reservas que se efectúen después de confeccionarla lista, no seguirán posiblemente ningún orden alfabético y se colocarán al final de lamisca.
- Cantidad y tipo de habitaciones.
- Fecha de salida.
- Nombre de la persona que lo ha reservado.
- Servicios contratados.
- Observaciones: solicitudes del cliente, preferencias, situación de la reserva...

#### *Relaciones con otros departamentos.*

- 1) Con la dirección: se informará a dirección sobre la ocupación prevista y sobre las personas que se van a alojar. Dirección a su vez informará a reservas sobre la política de precios, estrategia empresarial, etc. y tomará las decisiones que afecten al hotel.
- 2) Con el departamento comercial: en materia de precios, acuerdos comerciales y marketing.
- 3) Con el subdepartamento de mostrador: diariamente reservas envía la lista de llegadas y demás documentación del cliente a mostrador. El personal de mostrador sustituirá al personal de reservas cuando el departamento esté cerrado. Reservas informará sobre la previsión de ocupación. Y comunicará los días de mayor ocupación para que mostrador sea cauto a la hora de aceptar reservas. Mostrador informará sobre las reservas que ha efectuado y clientes con la utilización del ordenador no es necesario informar a este respecto.
- 4) Con el departamento de conserjería: informará sobre la ocupación prevista para una mejor planificación de la plantilla y comunicará la petición de algún servicio especial que hayan solicitado los clientes: entradas a espectáculos, compras de regalos, etc.
- 5) Con el subdepartamento de caja: con la llegada de depósitos, prepagos, etc. El cajero expedirá un documento que será adjuntado al expediente de reserva.
- 6) Con el departamento de comidas y bebidas: reservas informará sobre la previsión de ocupación y régimen alimenticio y facilitará información sobre la composición y el lugar en que debe poner el departamento de servicio de habitaciones las atenciones especiales.
- 7) Con el departamento de banquetes: solicitud de reservas en este sentido.
- 8) Con el departamento de pisos: informará de la ocupación prevista para planificar mejor el trabajo de este departamento.
- 9) Con el departamento de relaciones públicas: se le comunicarán las llegadas previstas, con el fin, si así está determinado, de que reciban personalmente a algunos clientes VIP.

### - 1.1.2 Subdepartamento de mostrador y conserjería.

He considerado oportuno estudiar el subdepartamento de mostrador y el departamento de conserjería de manera conjunta, por que en la mayoría de los hoteles, a excepción de los de 5 estrellas, se encuentran fusionados y, además ambos se encargan de recibir, atender y despedir al cliente.

Se va a realizar una descripción de las operaciones y documentos que se utilizan en estos departamentos desde la llegada del cliente (check in) hasta su salida (check out). En relación a la documentación empleada, hay que señalar que la introducción de software de gestión hotelera, el número de documentos ha disminuido considerablemente, y además, la implantación de éstos ha hecho que el trabajo sea más rápido y eficiente, reduciendo también el personal necesario.

Debido a que tanto el personal de mostrador como el personal de conserjería tienen un trato continuo con el cliente es primordial que se cuide su aspecto, que vistan uniformados y que guarden la compostura atendiendo al cliente con diligencia y amabilidad, siendo servicial pero nunca servil. El huésped agradecerá el trato personalizado por parte del personal de recepción, reconocerle y tratarle por su nombre será de suma importancia, sobre todo, al inicio y al fin de su estancia.

Se requiere que sean personas extrovertidas, que les guste el trabajo en contacto con el público, exigiéndoles tener una gran dosis de paciencia e intentando, en la medida de sus posibilidades, resolver todos los problemas que el huésped pueda plantear durante su estancia.

Estos dos departamentos, en especial mostrador, deben permanecer abiertos las 24 horas del día. El personal que atienda este último debe de cubrir un horario de trabajo de tres turnos de ocho horas, realizando funciones propias de otros departamentos (reservas, caja etc...), cuando estos estén cerrados.

A continuación se reproducen los parámetros de calidad que el ICHE (instituto para la calidad hotelera española) ha elaborado para el departamento de recepción:

- a) La atención al público será las 24 horas al día de manera ininterrumpida.
- b) El trato del personal al cliente será amable, respetuoso y formal.
- c) El servicio será fiable minimizando los errores.
- d) El personal debe de tener capacidad de respuesta, formación y aptitudes suficientes, para poder atender satisfactoriamente los imprevistos o solicitar colaboración inmediata de personal cualificado para la prestación de servicio.
- e) El personal está dispuesto a servir completamente y esté pendiente del cliente.
- f) El servicio esté coordinado y sea eficaz.
- g) El servicio se realice con prontitud y diligencia.

- h) Existan unas normas de cortesía. Dichas normas estarán documentadas y serán conocidas y utilizadas por todo el personal adscrito a los servicios de recepción.
- i) Conozcan los idiomas más utilizados por los clientes del establecimiento a un nivel que permita la comunicación con ellos.
- j) El aspecto del personal sea cuidado y vistan uniformados, de forma funcional elegante y limpia. Todo el personal irá identificado con una placa en la que indique, por lo menos, su nombre.
- k) El personal mantenga posturas y actitudes correctas y respetuosas con el cliente y no fume en zonas públicas.
- l) El tono utilizado por el personal de recepción sea tranquilo y afable.
- m) El personal actúe con seguridad.
- n) El personal prevenga y se anticipe a las quejas de los clientes o visitantes.
- o) Se analicen las quejas y se ponga todos los medios a disposición para resolverlas.
- p) Se otorgue un trato personalizado a los clientes.
- q) La dirección del establecimiento deberá definir su política relativa al tratamiento de fumadores/no fumadores en la distribución de las habitaciones. En caso de tratamiento diferenciado, los servicios de recepción ofrecerán al cliente la posibilidad de elección el tipo de habitación deseado.
- r) Atienda al teléfono con la suficiente prontitud dentro de los niveles de calidad de atención al cliente.
- s) La atención de la llamada se realice dentro de las normas de cortesía establecidas por el establecimiento al efecto.
- t) La respuesta al teléfono se considera prioritaria.

### *1. Funciones*

- Planificación de las habitaciones.
- Control de las habitaciones.
- Supervisar la reserva y demás documentación de llegadas previstas.
- Registro de cliente: entrada (check in) y salida (check out).
- Cumplimentar la documentación
- Otorgar la habitación según la petición del cliente.
- Informar del movimiento de clientes a todos los departamentos.
- Cambio de habitaciones.
- Verificación y comprobación de fechas de salida.
- Atención al cliente durante la estancia.
- Control de la producción de la venta de habitaciones.
- Apertura de facturas.
- Estadísticas.

2. *Operaciones, documentos utilizados en el proceso de entrada (check-in) y personal que interviene.*

La primera persona con la que el cliente va a entablar contacto pertenecerá al departamento de conserjería: el portero y mozos de equipaje.

El portero se encargará de controlar y hacer más accesible la entrada del cliente, abriéndole la puerta del vehículo y del hotel, llamando al mozo de equipajes para que se encargue de él.

El proceso más adecuado para la entrada del equipaje en el hotel es el que se describe a continuación:

El mozo de equipajes colocará en el equipaje del cliente una de las tres partes de las que consta el ticket de equipaje, que tendrá el mismo número de referencia y un espacio en blanco para anotar el número de habitación. El material utilizado puede ser una cartulina con goma elástica en la parte superior, o papel autoadhesivo. Las otras dos partes serán entregadas al cliente y éste deberá facilitárselas al recepcionista en el momento de registrarse en el mostrador del hotel. El mozo de equipajes indica o acompaña al cliente al mostrador de la recepción.

A partir de este momento será atendido por el recepcionista. Una vez que el cliente llega al mostrador del hotel pueden ocurrir dos cosas:

a) Que tenga reserva.

El recepcionista debe consultar la lista de llegadas en primer lugar. Una vez comprobado que el cliente se encuentra en la misma, extraerá del llamado casillero de recepción la documentación relativa al huésped (bonos, vale de depósito o arras, mensajes, etc.) que el departamento de reservas le debió entregar la noche anterior. Este casillero no es más que una especie de carpeta acordeón donde, por orden alfabético, se coloca toda la documentación que han generado las reservas de los clientes. A partir de este momento, los trámites son los mismos que en el caso anterior y para asignar la habitación deberá, como se dijo anteriormente, consultar el room rack o “rack de habitaciones”.

b) Que no haya hecho reserva previa (walk-in).

Si el cliente llega sin reserva, y desea permanecer más de una noche, lo primero que debe consultar el recepcionista, es el planning de reservas con el fin de saber si hay disponibilidad de habitaciones para las fechas solicitadas. Si no, se trata de buscar una solución en otro hotel. Este hecho siempre será agradecido por el cliente quien posiblemente lo recuerde en futuras ocasiones. Si hay disponibilidad, se debe consultar el room rack o “rack de habitaciones”.

El room rack o rack de habitaciones es un instrumento que muestra la situación actual en la que se encuentra cada habitación del hotel: libre, ocupada, bloqueada, reservada, etc. En la actualidad se suele utilizar un programa informático.

El siguiente documento es *la tarjeta de registro o bienvenida*, que hace las veces de contrato de hospedaje. Su cumplimentación es de carácter obligatorio (art. 28 de la orden

15 de septiembre de 1978), debiendo ser guardada en el hotel como mínimo un año. Los datos básicos que debe contener son los que se detallan a continuación:

- Datos del establecimiento: denominación, categoría, domicilio, teléfono, etc...
- Datos del cliente: apellidos y nombre.
- Fechas: de entrada y de salida.
- Número de habitación asignada.
- Precio de la habitación.
- Régimen alimenticio.

También se debe hacer constar que, según la Ley orgánica 15/99 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal, toda la información será tratada de forma confidencial e incorporada a la base de datos del hotel para el envío de ofertas, publicaciones o felicitaciones, salvo que el cliente expresamente declare lo contrario.

La importancia de esta tarjeta es básica: por un lado el cliente posee constancia escrita de las condiciones de su hospedaje (fechas, precio, etc.) y por otra, el hotel tiene la aceptación de esas condiciones por parte del cliente con su firma. Esta tarjeta se plateó en un principio, para salvaguardar los derechos de los clientes en relación al cambio de las condiciones estipuladas. No obstante hay que señalar que tan importante es para el cliente como para el hotel, supongamos que en el momento de registro de un cliente walk-in, solamente se le puede alojar dos noches porque a partir de la tercera noche el hotel está completo, el cliente acepta este requisito y firma la tarjeta registro, al tercer día no quiere abandonar la habitación y además protesta porque argumenta no haber sido avisado de esta circunstancia; el recepcionista puede demostrarle que en el momento del check in fue información de ello, mostrándole la tarjeta con su firma aceptando las condiciones del hospedaje.

Otro documento, cuya cumplimentación suele realizarse por el personal de conserjería, es el parte de entradas de viajeros (la antigua ficha de policía) y el libro registro (antiguo libro de policía) estando regulado por la orden del 14 de febrero de 1992.

El parte de entradas, antigua ficha de policía, es un impreso oficial facilitado por la Dirección General de Policía para obtener información sobre personas buscadas, delincuentes, etc. Es obligatorio cumplimentar un parte por cada viajero mayor de dieciséis años que se aloje en el hotel, en la práctica, lo normal es solicitar un DNI por habitación. Una vez cumplimentado el parte, éste deberá ser firmado por el cliente, lo cual, en muchos casos, se efectúa después del check-in para agilizar el proceso de entrada.

Se suele formalizar por procedimientos informáticos que han hecho mucho más sencilla la transmisión de información a la policía.

Se registrarán en el libro de registro los partes de entrada, ordenándose según su numeración y constituyendo libros o cuadernos que integrarán un mínimo de 100 hojas y un máximo de 500 y estarán en todo momento a disposición de los miembros y fuerzas de seguridad del estado. Los establecimientos deberán conservar los libros registro durante el plazo de 5 años, a contar durante la última hoja que la integran.

Posteriormente el recepcionista rellena en el *ticket de equipajes* el número de la habitación asignada. Una de las partes será entregada al mozo de equipajes, que le

servirá para localizar las maletas y para saber a que habitación debe subirlas. La tercera se adjuntará al expediente con el fin de agilizar los trámites de salida de equipajes y evitar tener que hacer un documento *ad Hoc*.

A continuación se hará entrega de la llave, en muchos establecimientos los clásicos pesados llavines han sido sustituidos por las tarjetas magnéticas; si este fuera el caso el recepcionista deberá validar la tarjeta a través de un código, introduciendo las fechas en las que la misma debe de estar operativa y que coincidirán con la estancia del cliente. La tarjeta debe anularse a las 12:00 horas del día previsto para la salida del cliente. Las habitaciones suelen disponer de un cajetín en el que se introduce la tarjeta para poder utilizar los servicios y suministros tales como la luz, aire acondicionado, agua, etc...Ello supone un gran ahorro para el hotel.

En los establecimientos que todavía no utilizan sofisticados programas de gestión hotelera, el recepcionista debe proceder a dar de alta la línea de teléfono de la habitación asignada. En los programas más actuales, una vez que se ha dado de alta la habitación, automáticamente se abre la línea telefónica de la misma.

El recepcionista llamará al mozo de equipajes para que acompañe al huésped a la habitación. De no ser así, deberá indicar al cliente como acceder a la misma.

Por otra parte el mozo de equipajes deberá llevar las maletas con prontitud a la habitación del cliente. A estos efectos, el ICHE determina los tiempos máximos medios desde la llegada del cliente hasta la llegada del equipaje a la habitación, no debiendo sobrepasar para equipaje individual los 5 minutos en hoteles de 4 y 5 estrellas, diez minutos para el resto de hoteles y para el equipaje de grupo treinta minutos.

Del mismo modo el ICHE también aporta unos estándares relativos a la calidad en el proceso de entrada respecto a los tiempos máximos en que debe efectuarse éste, así establece que dichos trámites no deberán superar los cinco minutos en hoteles de cinco y cuatro estrellas, y de diez minutos en el resto.

Seguidamente debe hacerse el slip del rack de habitaciones, extrayendo los datos de la tarjeta de registro.

Una vez finalizados los trámites de registro del cliente, se procede a la apertura de la factura con la información extraída de la partida de la tarjeta de registro: apellidos y nombre, número de habitación, número de personas, fecha de entrada, fecha de salida, precio de la habitación y precio del régimen contratado.

Con las aplicaciones informáticas este trámite es innecesario, ya que los datos se introducen al efectuar el registro y la factura se puede obtener de forma automática en cualquier momento con solo pulsar una tecla.

Por último, el recepcionista debe efectuar la anotación de la entrada en el libro de recepción denominado también libro de entradas y salidas de huéspedes. Este libro tiene como función principal la autoliquidación diaria por concepto de habitación ofreciendo información sobre el número de personas y habitaciones ocupadas. Se puede consultar y cuadrar el libro cada vez que se desee, pero de forma obligatoria al final del día.

Si se cuenta con un programa informatizado de gestión, el libro de recepción como ocurre con la práctica totalidad de los documentos mencionados será sustituido por una pantalla cuya finalidad será liquidar al final del día la producción por los diversos conceptos de habitación, pensión ocupación, número de personas, etc.

### 3. Operaciones y documentos utilizados durante la estancia del cliente.

Los departamentos de mostrador y conserjería deberán ofrecer al cliente tanto información relativa al hotel (servicios, horarios, etc.), como de eventos direcciones, horarios restaurantes, etc.

Deberán ocuparse principalmente de:

- 1) La correspondencia y los mensajes de los clientes, que deberán entregar con prontitud a través de los botones.
- 2) Servicio de despertador, aunque en muchos hoteles existe un servicio automático y son los mismos clientes los que, a través del teléfono, pueden programarlo.
- 3) Control de llaves, si bien los tradicionales casilleros tienden a desaparecer con la introducción de tarjetas magnéticas.
- 4) Control de cajas de seguridad; sucede lo mismo que en el caso anterior, ya que con la implantación de cajas de seguridad en la habitaciones, este servicio se hace innecesario.
- 5) Control de equipajes: normalmente se habilitará un cuarto para la consigna del equipaje de los clientes sin habitación.
- 6) Tanto en la entrada como en la salida será este departamento el encargado, a través de los mozos de equipaje, de ayudar al cliente en el traslado del mismo.
- 7) Asistencia al huésped en relación a cualquier reserva para asistir a espectáculos, restaurantes, alquiler de vehículos, excursiones, etc.
- 8) Control de accesos: muchos hoteles han sustituido o complementado este servicio con la contratación de empresas de seguridad.
- 9) En muchos casos, cumplimentación de los partes de entrada y el libro de registro.

El *sudepartamento de teléfonos* depende directamente de conserjería y es el encargado de atender los servicios de telecomunicaciones, registrar y facturar las llamadas telefónicas y realizar las operaciones del fax, télex correo electrónico y demás servicios de atención al cliente.

#### 3.1 Cambio de habitación.

El cambio de habitación puede producirse por solicitud del cliente o por necesidad del hotel. De cualquier forma, este cambio supone la modificación de todos los documentos y la transmisión de esta información a los departamentos afectados: conserjería, teléfonos, gobernanta y a todos aquéllos a los que el cliente haya solicitado algún servicio: lavandería, servicio de habitaciones, etc.

#### 3.2 Camas supletorias.

Según la orden 15 de septiembre de 1978, el hotel debe tener autorización por parte de la administración para la instalación de camas supletorias.

Es necesario que el cliente firme una solicitud de petición de cama supletoria que deberá archivar con la factura. Se deberá informar al departamento de pisos de esta circunstancia para que proceda a la colocación de la misma.

### 3.3 Parte de averías.

Normalmente los clientes se dirigen al mostrador de recepción cuando observan alguna deficiencia o avería en la habitación. En este caso, mostrador deberá comunicar la misma al departamento de mantenimiento o servicios técnicos. Recepción realizará un parte en el que se hará constar el lugar de la avería, motivos, fecha, hora y firma, entregando la copia al mencionado departamento. Este último una vez que haya finalizado la reparación informará a recepción y cumplimentará el mismo, haciendo constar la fecha y la duración de la reparación.

Al igual que otros departamentos del hotel, recepción puede solicitar estos servicios directamente cuando detecte alguna avería en su departamento.

### 3.4 Hoja de reclamaciones.

El subdepartamento de mostrador debe cuidar de que la admisión de reclamaciones se efectúe de acuerdo con la legislación vigente. A continuación se resumen los principales aspectos del Real Decreto 2199/1976, de 10 de agosto:

- Es obligatorio tener a disposición de los clientes la hoja de reclamaciones, que será facilitada por el órgano competente de la comunidad autónoma (Dirección General de Turismo).
- El anuncio de la existencia de las hojas de reclamaciones estará en lugar visible y de fácil lectura para el cliente.
- Dichas hojas estarán integradas por un juego unitario de impresos compuesto por un folio original de color blanco, una copia de color rosa y otra verde. El impreso blanco será para el cliente que deberá remitirla al órgano competente en el plazo de un mes desde la fecha consignada en la hoja de reclamaciones. La copia color rosa será entregada al representante legal del establecimiento, y la verde la conservará el cliente.
- Al original de la reclamación el cliente podrá añadir cuantas pruebas y documentos sirvan para el mejor enjuiciamiento de los hechos.
- En la hoja de reclamaciones se deberá hacer constar sus datos personales y el motivo de la queja.
- El órgano competente de la administración autonómica que regula esta materia dispondrá de 15 días hábiles desde su recepción, para acusar recibo al reclamante y, caso de considerarlo pertinente, dará traslado de la queja a la empresa afectada, otorgándole un plazo de ocho días hábiles, para que alegue cuando estime oportuno.
- Si se trata de una reclamación sobre precios, sólo podrá exigirse al cliente la hoja de reclamación previo pago de la factura.

### *3.5 Otros documentos utilizados.*

#### 3.5.1 Estadísticas.

Con carácter obligatorio y una vez al mes, el INE (Instituto Nacional de Estadística) envía a los establecimientos hoteleros una encuesta referida a una semana. A través de los datos que el INE elabora, la Dirección General de Política Turística edita el anuario de estadísticas de turismo.

La citada encuesta está dividida en diez puntos que se detallan a continuación:

- 1) Identificación del establecimiento, donde especifica la semana de referencia.
- 2) Entrada de viajeros por comunidades autónomas y países.
- 3) Plazas ocupadas.
- 4) Habitaciones ocupadas y camas supletorias.
- 5) Personal ocupado: fijo y eventual.
- 6) Reservas efectuadas para el segundo y tercer mes siguientes al mes que incluye la semana de referencia.
- 7) Expectativas de ocupación en los próximos seis meses.
- 8) Precios de habitación (IVA no incluido).
- 9) Sistema de explotación.
- 10) Principal tour operador con el que se ha trabajado la semana de referencia.

El cuestionario se enviará, una vez cumplimentado, en los cinco días siguientes a los que se refieren los datos, a la Delegación Provincial del Instituto Nacional de Estadística.

El departamento de recepción maneja gran cantidad de información y, en muchos casos, se encarga de realizar otro tipo de estadísticas no oficiales, pero que, sin embargo son de suma importancia para conocer las desviaciones que pudieran darse en relación con las previsiones efectuadas.

Los más habituales son sobre ocupación, regímenes, clientela, personal, ingresos, gastos, etc.

Aunque, como se ha señalado, puede ser el personal de recepción el que se encargue de realizar este tipo de estadísticas, en muchos hoteles es el departamento de administración el que elabora las mismas.

### *3.6 Control de habitaciones o informe de la gobernanta.*

La gobernanta, diariamente, cuando llega por la mañana solicita al subdepartamento de mostrador un informe que habrá elaborado el recepcionista la noche anterior, en el que se reflejarán todas aquellas habitaciones que han sido ocupadas, diferenciando las que quedarán libres ese día y las que ya han sido ocupadas.

A lo largo de la mañana si hubiera alguna salida o prolongación imprevista de la estancia del cliente, deberán ser comunicadas al departamento de pisos. Del mismo modo, la gobernanta informará de las habitaciones que vayan quedando listas para ser ocupadas, mediante partes enviados a recepción.

No obstante en los hoteles en los que el hotel disponga de servicios informáticos por medio de los cuales, como apuntábamos anteriormente, la gobernanta pueda ir liberando las habitaciones que estén listas para ocupar, no será necesaria la confección de los partes.

### *3.7 Lista de clientes noshow.*

Los clientes noshow son aquellos que, teniendo reservada la habitación, no se han presentado. La finalidad de la lista es la de reclamar el pago. Este listado se suele realizar en el turno de noche y será entregado al jefe de recepción o al director del departamentote alojamiento que determinarán, en función del tipo de cliente, si se efectúa o no la referida reclamación.

Normalmente la reclamación se realiza sólo por el concepto de habitación, aunque el hotel tendría derecho a reclamar todos los servicios contratados correspondientes a las primeras veinticuatro horas de estancia.

### *3.8 Relación de clientes hospedados y salidas previstas.*

Será el turno de noche también, y una vez cerrado administrativamente el día, cuando el recepcionista procederá a realizar un listado en el que se ordenará numéricamente, en orden creciente, todas las habitaciones ocupadas, el número de personas instaladas por habitación y los nombres y apellidos de los huéspedes.

La información será facilitada por el rack de habitaciones, aunque si el hotel dispone de un programa informático, el proceso será mucho más rápido. El objeto de este documento, es por un lado cuadrar la cuenta de habitaciones con el libro de recepción y por otro, informar al resto de departamentos de la ocupación para que los encargados de estos departamentos organicen mejor su trabajo.

### *3.9 Previsión de ocupación y régimen.*

Una vez elaborada la relación de ocupación de habitaciones, el recepcionista de noche teniendo en cuenta las salidas programadas y las reservas para el día siguiente elaborará la previsión de ocupación y régimen.

Deberá informarse tanto a la dirección como al resto de los departamentos de dichas previsiones para que se tomen las medidas oportunas.

### *3.10 Control de desayunos contratados.*

Teniendo en cuenta los datos referidos al régimen alimenticio, el recepcionista elaborará un informe con todos los desayunos que están contratados para el día siguiente. El objeto del mismo es informar a cafetería de las previsiones y al cajero facturista de las habitaciones que tienen contratado este servicio y así en el supuesto de que fuera un extra, proceder a pasar el vale para la firma del cliente.

### 3.11 *Operaciones y documentos utilizados en la salida (check-out) del cliente.*

Normalmente el cliente avisará a recepción o conserjería para que el personal de esta última pase a buscar el equipaje a la habitación. El mozo de equipajes será el encargado del traslado del equipaje y procederá a llevarlo hasta el cliente o dejarlo en consigna. Una vez que el cliente haya abonado la factura, el departamento de caja se lo comunicará a conserjería y esta última dará orden al mozo para que ayude al cliente en el traslado del equipaje hasta la salida.

### 3.12 *Relaciones interdepartamentales.*

El departamento de recepción-conserjería es el corazón o el centro neurálgico del hotel, siendo tal vez, el que mantiene más relación con el resto al constituirse como uno de los departamentos que trabaja con más información y al que llegan todas las peticiones y necesidades del cliente. Se indicó también que una de las claves del éxito para ofrecer un servicio de calidad se encuentra en una adecuada coordinación interdepartamental; la comunicación que exista entre recepción y el resto de los departamentos será por tanto, de suma importancia.

Los departamentos con los que mostrador y conserjería habitualmente mantiene relación son los siguientes:

- 1) Dirección: ocupación, clientes VIP, reclamaciones, producción por concepto de habitación y régimen alimenticio, problemas de overbooking...
- 2) Departamento de pisos: previsión de ocupación, estado de las habitaciones, salidas previstas, cambios de habitación, camas supletorias, atenciones especiales, etc.
- 3) Departamento de servicios técnicos: el personal de recepción avisará a servicios técnicos de las averías que se producen en el mismo departamento y las que comuniquen los clientes para su reparación.
- 4) Subdepartamento de reservas: lista de llegadas, hoja de reservas, también informará sobre los clientes que se alojen sin reserva.
- 5) Subdepartamento de caja: informará a conserjería del abono de las facturas por parte de los clientes para su control.
- 6) Departamento de restauración: listado de huéspedes, llegadas previstas, contratación de regímenes, grupos, atenciones especiales, clientes VIP, etc.
- 7) Departamento comercial: el departamento de mostrador debe conocer todos los eventos que tendrán lugar en el hotel para poder informar a las personas que van a asistir a los mismos. Mostrador al igual que reservas, debe tener constancia de las tarifas u ofertas especiales que ha elaborado el departamento comercial.
- 8) Departamento de relaciones públicas: clientes VIP, reclamaciones, etc.
- 9) Departamento de animación: el departamento de recepción y conserjería estará avisado de las actividades que se realizarán en el hotel para informar así al cliente.

### - 1.1.3 Mano corriente y caja.

He encontrado oportuno realizar un estudio conjunto de estos dos subdepartamentos de recepción porque, desempeñan las tareas administrativas. Ambos han cambiado considerablemente con la introducción de la informática, e incluso en el caso del subdepartamento de mano corriente, ha desaparecido prácticamente en la mayoría de los hoteles.

Como cualquier otra empresa, la hotelera persigue con sus actividades un beneficio; por tanto, será necesario llevar un control de las cuentas generadoras de ingresos del hotel que culminará con la presentación de la factura al cliente al finalizar su estancia.

El subdepartamento de mano corriente se encarga de realizar los cargos en las facturas de los clientes para que, posteriormente, el subdepartamento de caja proceda al cobro de las mismas.

En relación al personal adscrito a estos departamentos, la plantilla dependerá, sobre todo, del tipo, categoría, número de habitaciones y utilización de aplicaciones informáticas. Por ejemplo, en un hotel que cuente con un programa de gestión informatizado y terminales en todos los departamentos generadores de ingresos: bar, cafetería, restaurante, etc., no será necesario tener personal que se encargue de realizar los cargos, sino que será el propio facturista el que cargará directamente en la cuenta de los clientes los importes correspondientes y, posiblemente, sólo será necesario un recepcionista auditor de noche para revisar y cuadrar la producción diaria del hotel. Los subdepartamentos de mano corriente y caja tienen gran importancia en los hoteles urbanos de paso, en los que se producen muchas entradas y salidas a diario.

#### 1.1.3.1 Subdepartamento de mano corriente.

El término mano corriente procede del francés main courante que hacía referencia al impreso en el que se reflejaban todos los consumos realizados por los clientes. En castellano, se debería denominar "cuenta corriente de clientes".

Actualmente, en la práctica totalidad de los hoteles, este documento manual ha sido sustituido por programas informáticos con el consiguiente ahorro de tiempo y personal.

Además, estos programas constituyen un sistema más fiable y ágil ya que permiten presentar la factura al cliente en cualquier momento.

*Funciones del departamento de mano corriente.*

- Cargo de los conceptos consumidos por los clientes.
- Control de facturas. Supervisar el saldo.
- Cuadrar las liquidaciones de los departamentos de servicios.
- Cierre diario.
- Cálculo de comisiones: agencias de viajes y compañías de crédito.
- Calcular deducciones.
- Cumplimentar toda la documentación.
- Cerrar facturas.
- Cuadrar la cuenta de habitaciones con el mostrador.

El vale de servicio.

Es un documento de funcionamiento interno, justificativo del servicio que ha sido prestado al cliente por algunos de los departamentos del hotel (bar, cafetería, restaurante, etc.), y que éste ha dejado a crédito.

En el vale de servicios figurarán los siguientes conceptos: departamento, nombre del cliente, n.º de habitación, servicio prestado y fecha. Es obligatoria la firma del cliente.

El vale se hará por duplicado y se entregará uno al departamento de mano corriente para que proceda al cargo del consumo, y el otro se lo quedará el facturista del departamento en cuestión para su liquidación. Este último, una vez cuadrada, la pasará, con el resto de los vales, al departamento de mano corriente, procediendo éste a revisar que coincide lo cargado a los clientes con la liquidación del departamento.

En los hoteles en los que las terminales de los facturistas se encuentren conectadas con el programa principal, será el sistema informático el que realice los cargos.

Posteriormente el recepcionista-auditor revisará por la noche que dichos cargos se hayan realizado correctamente y cuadrará la liquidación.

Los vales se guardarán en un archivador que se suele denominar "casillero" hasta el día de la salida del cliente, por si hubiera alguna reclamación o el huésped no estuviera conforme. Una vez liquidada la factura, se archivarán el duplicado de la misma y los vales, que deberán conservarse como mínimo un año.

La hoja de mano corriente.

Es el documento sobre el que se realizaba el control diario del estado de cuentas de cada cliente. En la actualidad se realiza mediante un programa informático.

De una forma u otra debe de figurar la siguiente información:

1. Datos del cliente: nombre, número de personas, precio de la habitación, fecha de entrada, fecha de salida, número de factura.
2. Los departamentos o servicios que posea el hotel.
3. Datos administrativos: total día, saldo anterior, el total de saldos, descuentos, comisiones, base imponible, IVA, etc. Este apartado será común a todos los hoteles.

Como se ha indicado, actualmente, en la práctica totalidad de los hoteles, los facturistas de los departamentos de servicios disponen de terminales conectadas al programa principal y acceden a la cuenta del cliente cargando directamente los créditos en sus facturas.

El teléfono es un ejemplo claro. Antes, este trámite llevaba mucho tiempo, ya que el recepcionista de noche debía ir cerrando la cuenta de teléfonos y apuntando, habitación por habitación, los pasos consumidos por los clientes y multiplicándolos por el precio del paso, para, después, cargarlos en su cuenta.

Con la habitación ocurre algo similar, cargándose automática y diariamente el importe de la misma, aplicando el precio que se introdujo al principio en el registro o check-in del cliente. No obstante, es posible hacer todas las modificaciones necesarias en caso de que se produzcan cambios durante la estancia del cliente (más noches, precio de la habitación, etc.).

El auditor de noche comprobará que el cuadro de estos departamentos sea correcto, y las cantidades cargadas en las facturas de los clientes sean adecuadas. Del mismo modo, liquidará con éstos los contados, es decir, lo cobrado en efectivo.

Una vez realizados estos trámites hará llegar al departamento de administración la hoja de producción que le ha facilitado el programa, guardando los vales y notas de cargo en el archivo "casillero" creado a tal efecto.

La factura.

En el sistema manual, las facturas se iban cumplimentando todas las noches por el recepcionista de noche; actualmente y con las aplicaciones informáticas, la factura es emitida en el momento de su solicitud por el cliente, pudiendo realizar el cajero algún cargo de última hora, por ejemplo, es muy común el de minibar.

La factura debe contener los siguientes conceptos:

1. Datos de la empresa: categoría, domicilio, teléfono, NIF, nombre de la sociedad, registro mercantil, etc.
2. Número de factura.
3. Datos del cliente: nombre y apellidos, NIF o DNI.
4. Número de unidades de alojamiento contratadas y servicios consumidos, detallándose el precio cobrado por cada uno de ellos. En el caso de pensiones alimenticias debe desglosarse, por un lado, el alojamiento, y por otro, los servicios de restauración: desayuno, almuerzo y cena.
5. Deberá figurar el IVA correspondiente, que es el 7% para todos los hoteles. La excepción son los salones y servicios de intermediación (alquiler de orquesta, medios audiovisuales, etc.), a los que se aplica el 16%.

En ocasiones a un mismo cliente se le gira más de una factura. Esta circunstancia se suele dar cuando ha contratado su estancia a través de una agencia de viajes, o de su empresa y solamente tiene cubiertos ciertos servicios; para el resto, que suponen un extra, solicita otra factura.

Las cuentas que pueden figurar en una factura son las siguientes:

1. Cuentas de cargo: por los conceptos consumidos por el cliente y dejados a crédito: habitación, restaurante, cafetería, room service, lavandería, etc.
2. Cuentas de abono: son las que reducen la deuda del cliente, bien porque pague: caja, bien porque se le haya hecho un descuento, o como manera

3. Cuentas mixtas: son las que aumentan o disminuyen la deuda con el hotel; es decir, pueden afectar tanto a los cargos como a los abonos. Pueden ser de correcciones para enmendar un error detectado en los cargos, por exceso o por defecto, y la de traspasos, en la que se extrae una cantidad de una factura y se incorpora a otra. Esta última situación puede darse en diversas circunstancias: por ejemplo, cuando el cliente solicita que se le separen los "extras" o cuando las personas que comparten habitación desean facturas diferentes.

#### *Relaciones interdepartamentales.*

El subdepartamento de mano corriente mantiene una estrecha relación con los siguientes departamentos o subdepartamentos:

1. Administración: diariamente le enviará el parte de producción.
2. Subdepartamento de mostrador: éste abrirá la factura e introducirá los datos relativos al precio de la habitación y número de noches; por su parte, mano corriente cuadrará con éste la producción por concepto de habitación.
3. Subdepartamento de caja: mano corriente pasará la factura a este departamento para su posterior cobro. Una vez abonada la factura ya sea en efectivo, crédito, invitación o gratuidad, se pasará de nuevo al subdepartamento de mano corriente para proceder al cierre de la misma. Una vez efectuado este trámite, mano corriente enviará de nuevo la factura a caja. Mano corriente realizará con caja el cuadro de producción, comprobará que el dinero en efectivo recaudado por la caja de los departamentos de servicios coincide con las liquidaciones efectuadas por dichos departamentos y cuadrará también el efectivo del cobro de las facturas pagadas al contado.
4. Subdepartamentos de servicios: (restaurante, bar, cafetería, lavandería, teléfonos, servicio de habitaciones, etc.). Mano corriente, con las liquidaciones y los vales entregados por estos departamentos, se encargará de cuadrar las liquidaciones, comprobar que sean correctas las anotaciones de los cargos de los clientes con los vales entregados, archivar estos últimos junto al resto de la documentación de la reserva (hoja, bono, carta de empresa, etc.) y comprobará que el dinero en efectivo entregado por estos departamentos al subdepartamento de caja se corresponde con las cantidades pagadas al contado por los clientes.

#### **1.1.3.2 Subdepartamento de caja.**

Aunque este departamento perteneciente a recepción, realiza tareas administrativas, a diferencia de mano corriente su función se desarrolla en contacto directo con el cliente.

Por ello, sería susceptible de aplicación todo lo estudiado respecto al subdepartamento de mostrador en lo relativo a apariencia, saber estar de su personal y horarios (24 horas).

Incluso, en los hoteles que están informatizados, el personal de mostrador se encarga de las funciones de caja.

La problemática fundamental de este subdepartamento es la concentración de su actividad en un determinado horario, coincidiendo con las salidas de los clientes. A partir de las 12.00 horas cesa prácticamente la actividad. Por ello, se suele contar con personal de apoyo durante el tiempo en que se estima que se va a producir mayor afluencia, en especial en los hoteles urbanos. A tales efectos, los hoteles de estas características proponen distintas soluciones para evitar las aglomeraciones en caja y una espera innecesaria del cliente:

- Planta de ejecutivos o business: donde existe un pequeño mostrador a modo de recepción, en el que el cliente de negocios es atendido tanto en el momento de su entrada, facilitándole los trámites de check-in, como en la salida o checkout, evitando así tener que acudir a la recepción del hotel.
- Express check-out: en el momento de registrarse, el cliente autoriza al hotel a cargar el importe de la factura en la cuenta de la tarjeta de crédito mediante la firma de un documento creado a tal efecto. Normalmente, el cliente recibirá la factura en su habitación el día de salida para su comprobación. El proceso anterior puede realizarse en la actualidad a través del televisor en algunos hoteles.
- Self check-out: la consulta de la factura y su abono se realizan directamente por el cliente mediante terminales que se encuentran en el hall principal del hotel.

#### *Funciones del departamento de caja.*

- Cobro de facturas: se establece como la función principal de este subdepartamento, existiendo distintas modalidades de pago que serán analizadas posteriormente. Es cada vez menos habitual que los clientes no paguen las facturas, puesto que es usual solicitarles el número de tarjeta de crédito en el momento de su registro (práctica muy habitual en Estados Unidos). Se tendrá especial cuidado con los clientes que llegan al hotel sin equipaje y será conveniente solicitarles siempre la tarjeta de crédito.
- Cambio de moneda extranjera: es corriente que en el hotel se hospeden personas de otras nacionalidades, que necesiten cambiar moneda extranjera por moneda del país en el que se encuentran. Para poder realizar el cambio de moneda, el hotel necesita la autorización del Banco de España. Diariamente, el cajero actualizará los cambios en relación a los precios de compra y venta de las divisas y cumplimentará un impreso cada vez que realice un cambio de moneda.
- Control de los cofres de seguridad: esta función en la mayoría de los hoteles ha desaparecido con la incorporación de las cajas fuertes en las habitaciones.
- Confección de las liquidaciones de facturas cobradas por efectivo y crédito: al finalizar el día, se realizará el control de las facturas, tanto las cobradas por caja como emitidas a crédito. Dicho importe debe coincidir:
  1. Con el dinero en efectivo en caja una vez deducido el saldo anterior.
  2. Con el importe de todas las facturas pagadas con tarjeta de crédito y débito que facilitará el datáfono al solicitarle la totalización.
  3. Con la suma del importe de todos los documentos: bonos, cartas de empresa, etc., que amparan el crédito.

4. Todos estos importes deberán coincidir, a su vez, con las cantidades de los conceptos caja y crédito que facilite el documento o pantalla de mano corriente o cuenta corriente de clientes.
- Control caja: se contabilizan todos los movimientos producidos desde el anterior arqueo de caja, es decir, las entradas y salidas de dinero en efectivo, y se confeccionará el inventario de las existencias de los distintos sistemas de pago en efectivo. Las entradas de dinero en caja proceden del cobro de facturas y la recaudación de lo ingresado en otros departamentos (restaurante, bar, cafetería, etc). El subdepartamento de caja contará el dinero entregado y extenderá un justificante en el que se especificará el importe recaudado, el departamento afectado, la fecha y hora de la recogida, así como la firma del cajero. El original quedará en caja y la copia será entregada al facturista. Durante la actividad diaria del hotel pueden realizarse pequeños pagos y lo normal es que sea este subdepartamento el encargado de hacer frente a los mismos. Asimismo, y generalmente todas las mañanas, se ingresará en el banco una parte importante de lo recaudado por caja. Siempre que haya una salida de caja deberá existir un documento que acredite o justifique dicha salida. Normalmente al finalizar el día administrativamente, se procederá al cierre de caja y se recogerán tanto los billetes extranjeros, cheques de viaje como la moneda nacional. En la liquidación deben constar los siguientes datos: tipo y clase de moneda, valor del billete, cambio oficial establecido, porcentaje de retención e importe pagado.

*Autorización de la salida de equipajes:* una vez que el cliente ha abonado la factura, se comunica a conserjería para que los mozos de equipajes den salida al equipaje del cliente. En muchos hoteles, y para un mayor control, caja entrega al cliente, una vez que ha pagado la factura, un ticket que tendrá que mostrar en conserjería para retirar el equipaje.

- Control de depósitos (arras) o prepagos realizados por los clientes: en muchos casos, como se expuso en anteriores capítulos, el hotel exige un anticipo a cuenta para garantizar la reserva que se suele denominar en el argot hotelero "arras".

### *Modalidades de pago.*

Se pueden establecer las siguientes formas de pago:

1. Caja, cobro en efectivo o al contado mediante:
  - Moneda nacional: la moneda nacional en España es el euro.
  - Moneda extranjera: existen dos tipos, los billetes y las divisas o travellercheques (son cheques de viaje con el valor ya impreso). La diferencia entre estas dos modalidades es que los primeros son documentos bancarios emitidos por el Banco Central de cada país, mientras que los travellercheques son emitidos por instituciones financieras públicas o privadas (American Express, Thomas Cook, Barclays Bank, etc.). Cuando el cajero admita cualquiera de estas dos modalidades de pago deberá tener en cuenta:

- El pago debe realizarse en billetes (nunca en monedas).
- Todos los pagos deberán ser realizados en euros. Será el Banco Central Europeo el que fije en todo momento los cambios de valor del euro frente a otras monedas que no pertenezcan a dicho sistema monetario europeo.

## 2. Eurocheque.

Talón o cheque en el que el cliente anota la cantidad, con la particularidad de que se emiten con una tarjeta de identificación del titular. Es un sistema de pago muy extendido en algunos países de la Unión Europea. Para su admisión se deberán tener en cuenta las siguientes indicaciones:

- Que el hotel admita este sistema como medio de pago.
- Que la tarjeta y los talones no estén caducados.
- Que los datos relativos a fechas, importes, etc., sean correctos.
- El valor de cada eurocheque no podrá superar los 150 € y se podrán aceptar un máximo de tres.
- El cliente deberá firmar en presencia del cajero en el apartado del talón destinado a este fin y éste deberá comprobar que la firma coincide con la de la tarjeta del cliente, así como los demás datos relativos al número de cuenta, número de tarjeta, etc. En el reverso se deben anotar el número de la tarjeta y el pasaporte o identificación del cliente.

## 3. Crédito.

*Tarjetas de crédito:* es, tal vez, el medio de pago más implantado en la actualidad gracias a los avances de la tecnología. En los hoteles urbanos de categoría alta se puede estimar que el 75% de los cobros se realizan mediante este sistema. Las principales tarjetas de crédito son: American Express, Diners Club, Visa, Master Card, etc.

El hotel deberá tener expuesta en la entrada, y de forma visible, la selección de tarjetas que son aceptadas como medio de pago en el establecimiento.

Existen dos tipos de tarjeta: de crédito y de débito; en las primeras, normalmente el cliente realiza el pago a treinta días, según la modalidad acordada con la entidad emisora de la tarjeta, porque el importe correspondiente se le anota, primero, en la cuenta de crédito de su tarjeta, y después en su cuenta bancaria. En las tarjetas de débito, sin embargo, los adeudos se cargan directamente en su cuenta bancaria.

Según el tipo de tarjeta, el cliente suele tener un importe de pago limitado por la entidad emisora. En el supuesto de que la cantidad a pagar por el cliente fuera superior, el hotel deberá pedir autorización a la central de consultas de cada entidad propietaria de la tarjeta.

El principal problema que plantea la aceptación de este medio de pago es su coste. La entidad emisora deduce al hotel una comisión que se establece en el contrato y que suele encontrarse en torno al 3% en la mayor parte de tarjetas.

La normativa que se debe seguir para la aceptación de una tarjeta de crédito es la siguiente:

- Comprobación de la validez de la tarjeta, verificando la fecha de caducidad.
- Verificación de la firma e identidad del usuario.
- Consulta por medio del teléfono o datáfono para la autorización de la operación.
- Una vez autorizada, firma correcta del recibo.

*Bonos de agencias de viajes:* los bonos (voucher) son documentos de pago con valor económico dirigidos al prestador de servicios (hotelero) en el que se le solicita la realización de los servicios especificados, comprometiéndose la agencia a su pago. El hotel, a cambio de estos servicios de intermediación, concederá a la agencia de viajes una comisión que, normalmente, está en torno al 10% sobre los servicios de alojamiento. El hotel suele conceder un plazo de treinta días a partir de la finalización de la estancia del cliente para que la agencia de viajes haga efectivo el pago de los servicios contratados. El recepcionista deberá tener en cuenta que la agencia de viajes sólo se hará cargo de los servicios especificados en el bono. Cualquier otro deberá ser abonado directamente por el cliente. Es lo que se conoce en el argot hotelero como un "extra". No existe un modelo generalizado de bono, si bien, en todos ellos deberán constar los siguientes conceptos:

- Logotipo, nombre, dirección, teléfono, fax, correo electrónico y página web de la agencia.
- Código de identificación.
- Número de bono emitido.
- Localizador de la reserva (código de referencia dado generalmente por el proveedor de servicios).
- Nombre del establecimiento hotelero al que va dirigido y persona que confirmó la reserva.
- Nombre y apellidos del titular de la reserva o titular del bono.
- Todos los servicios que cubre el bono, señalando fecha de entrada y de salida, número de habitaciones, número de personas, servicios contratados, en que regímenes (servicio de entrada y salida).
- Firma y sello de la agencia de viajes.

Generalmente los bonos suelen tener cuatro copias:

- Documento original para el cliente, en el que no suele figurar la cotización de los servicios ni la comisión que concede el hotel a la agencia. Copia para el hotel que se suele enviar una vez efectuada la reserva para que quede constancia escrita de su petición y confirmación.
- Copia para el archivo de la agencia que se adjuntará al expediente del cliente. Si se tratara de una sucursal de un grupo, existirá otra copia que se hará llegar al departamento de administración de la central.
- En los bonos de paquetes, además del alojamiento, pueden existir varias copias destinadas a los transportes, transfers, etc.

Existen básicamente cinco tipos de bonos:

- *Bono de reserva o de presentación:* no es un bono propiamente dicho, porque no tiene valor económico; la agencia no se compromete al pago de los servicios puesto que serán abonados directamente por el cliente al finalizar su estancia. Este tipo de bono es habitual cuando el hotel no acepta dar crédito a la agencia de viajes en cuestión.

Una vez finalizados los servicios, el hotel pagará a la agencia la comisión estipulada, aunque también y para agilizar los trámites, puede darse la circunstancia de que al cliente se le cobre la comisión en la agencia en concepto de depósito a cuenta de la reserva.

- *Bono de servicios*: es el bono más habitual y cubre todos los servicios especificados en él. Cada uno de dichos servicios tendrá un valor ración económica que el cliente pagará en la agencia de viajes. La comisión suele ser sólo sobre el alojamiento, aunque en muchos casos pueda cubrir la manutención. Los servicios que no suponen la actividad propia del establecimiento como: teléfono, lavandería, etc. se considerarán "extras" y no serán comisionables. El cliente pagará directamente al hotel por ellos, presentándole este último al cliente una factura por dichos extras al finalizar su estancia.

- *Bono full-credit*: en este caso la agencia de viajes responde de todos y cada uno de los servicios que el cliente utilice en el hotel. Normalmente está reservado a clientes especiales con los que la agencia mantiene una relación de estrecha confianza como, por ejemplo, empresas con las que se trabaja habitualmente. A diferencia del anterior bono, el cliente pagará a la agencia de viajes una vez haya finalizado su estancia en el hotel. Por su parte, el hotel deberá enviar la factura con la firma del cliente que será la prueba de conformidad al abono de la misma por parte de la agencia.

- *Bono depósito*: es un bono muy poco utilizado. La agencia de viajes lo emite por una cantidad que es la que se compromete a pagar. Si esa cantidad fuera mayor a la que figurara en la factura, el cliente deberá abonar la diferencia al hotel, y en el caso que fuera inferior deberá reclamar la devolución a la agencia de viajes.

- *Bono hoteles*: constituyen otra modalidad de pago, aunque no son propiamente bonos de agencia, ya que son emitidos por otras empresas que se constituyen como una especie de mayorista que pone a disposición de las agencias de viajes tarifas muy ventajosas en hoteles adheridos a este sistema, sobre todo los fines de semana y épocas de baja actividad.

Aparte de los bonos, y si se trabaja de forma habitual con una empresa, se suele conceder crédito contra la presentación de una carta o documento en la que conste que dicha empresa se hace cargo del abono de la factura de la estancia del cliente.

Relaciones interdepartamentales.

El subdepartamento de caja mantiene relación con muchos departamentos del hotel. Así:

- 1) Con el subdepartamento de mano corriente: este subdepartamento remitirá, como se vio anteriormente, la factura del cliente a caja para que ésta proceda a su cobro; después caja volverá a enviar la factura a mano corriente para que éste la cierre, enviando, de nuevo, la factura a caja. Mano corriente realizará con caja el cuadro de producción (efectivo, crédito, invitaciones, gratuidades); comprobará que el dinero en efectivo recaudado por caja en los departamentos de servicios coincide con las liquidaciones efectuadas por dichos departamentos, cuadrando también el efectivo del cobro de las facturas al contado.

- 2) Con el departamento de conserjería: una vez el cliente haya abonado la factura, caja autorizará a conserjería la salida del equipaje del cliente.
- 3) Con el departamento de administración: enviará el arqueo de caja para el cuadro de producciones. Administración se encargará de reclamar la facturación que ha quedado a crédito. En estos últimos años, muchos hoteles han visto crecer considerablemente la cuenta de crédito por lo que han constituido un departamento con entidad propia, denominado "créditos".
- 4) Con el subdepartamento de reservas: trámites relacionados con prepagos, depósitos o arras enviados por los clientes.

## **1.2 Conserjería.**

La conserjería debe encontrarse obligatoriamente separada de la recepción (físicamente) en hoteles de cinco estrellas. En el resto de establecimientos, lo habitual es que se encuentre fusionada con este departamento con el que incluso, compartirá plantilla que realizará, indistintamente, labores de recepción y conserjería.

Junto a recepción es el departamento con el que el cliente mantiene más relación, pues la mayoría de sus funciones son de atención directa al huésped.

## **1.3 Pisos**

El departamento de pisos perteneciente al departamento de alojamiento se conforma (aun no siendo un departamento de servicio, pues no es facturable) como uno de los departamentos de línea clave del hotel, ya que se encarga del mantenimiento, orden y limpieza del producto básico que es la habitación. La limpieza no es algo abstracto, y se puede observar tanto en un hotel nuevo como en uno antiguo, por lo que la tarea del personal de este departamento no debe ser infravalorada. La falta de aseo es uno de los argumentos más importantes para no volver a un hotel.

Las competencias de este departamento pueden diferir entre establecimientos dependiendo de criterios organizativos. Así, en la mayoría de los hoteles dependen de este departamento lencería-lavandería e, incluso, el servicio de habitaciones.

La responsable de este departamento es la gobernanta o encargada general que delegará funciones en dos o más subgobernantas.

Requisitos que debe cumplir el personal de pisos para ofrecer un servicio de calidad:

El servicio al cliente en Mantenimiento de pisos/limpieza se considerará acorde a sus deseos cuando se cumplan los siguientes requisitos específicos:

- a) El trato del personal al cliente sea amable, formal y respetuoso.
- b) El servicio sea fiable y no se cometan errores.

- c) El personal tenga capacidad de respuesta y pueda atender satisfactoriamente los imprevistos.
- d) El personal está dispuesto a servir competentemente y esté pendiente constantemente del cliente.
- e) El servicio esté coordinado y sea eficaz. Cubra al menos los turnos de mañana y tarde en establecimientos de 5, 4 y 3 estrellas. La asignación y reparto de tareas del personal de limpieza esté planificada y documentada.
- f) El servicio se realice con prontitud y diligencia.
- g) Existan unas normas de cortesía generalmente conocidas por todo el personal del servicio.
- h) Preferentemente tenga el nivel de conocimiento de idiomas necesario para una buena interacción con el cliente.
- i) El aspecto del personal sea cuidado, higiénico y vistan uniformados, de forma funcional, elegante y limpia. Todo el personal irá identificado con una placa en la que indique, por lo menos, su nombre.
- j) El personal en contacto con el cliente, tenga el pelo convenientemente recogido y preferentemente toque cofia.
- k) El personal mantenga posturas y actitudes correctas y respetuosas con el cliente y no fume en zonas públicas.
- l) El personal prevenga y se anticipe a las quejas de los clientes o visitantes.
- m) Se mantenga un libro de incidencias o sistema similar, donde el responsable registre todas aquellas que se puedan producir.
- n) Analice y ponga todos los medios a su disposición para resolver las quejas.
- o) Actúe con la máxima diligencia con objeto de evitar generar ruidos, durante el desarrollo de su trabajo, que puedan molestar a los clientes. Que el tono de voz sea bajo y no altere el descanso de los clientes.

### *1.3.1 Funciones del departamento de pisos.*

El departamento de pisos se encarga de preparar el producto más importante que vende el hotel: la habitación. Las habitaciones representan la parte más significativa del alojamiento. Son en definitiva, el elemento básico.

- Limpieza y mantenimiento de unidades de alojamiento.
- Conservación de mobiliario y enseres.
- Limpieza de pasillos, escaleras, zonas nobles...
- Revisión de habitaciones.
- Control de inventarios de mobiliario y enseres.
- Cambios de ropa.
- Atención al cliente.

### *1.3.2 Funciones de la gobernanta o encargada general.*

A primera hora de la mañana, una vez que ha llegado todo el personal de pisos, la gobernanta reparte el trabajo diario, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: personal con que cuenta, cualificación del mismo, tamaño del hotel, dimensión y características de la habitación, si las habitaciones son desocupadas o continúan los clientes, las amenidades o artículos de acogida que hay que colocar en la habitación, etc.

La limpieza de las habitaciones se realizará preferentemente en turno de mañana, siempre respetando el descanso de los clientes.

Dará un impreso a cada camarera en el que consta el número de habitaciones que le corresponde. Normalmente la media se suele establecer en alrededor de 18 habitaciones por camarera.

El trabajo debe estar estandarizado, por lo que la gobernanta debe establecer una normativa que recoja el procedimiento más adecuado para desarrollar cada tarea.

Por ejemplo, en lo relativo a la limpieza de habitaciones: las que tienen prioridad, recorrido de ejecución, los métodos más adecuados, etc.

Durante el desarrollo del servicio, la gobernanta debe mantener un contacto directo con la recepción del hotel (esto resulta muy sencillo si se utilizan sistemas informáticos) en relación a las salidas que se vayan produciendo para establecer las prioridades y repartir el trabajo, del mismo modo, la gobernanta deberá informar a recepción de las habitaciones que ya están preparadas.

### *1.3.2 Turnos de trabajo, días libres y vacaciones.*

La gobernanta deberá asumir las prescripciones que le marque el Convenio de Hostelería que regule esta materia en la comunidad donde se encuentre el hotel y, conforme a éste, elaborar un cuadro de trabajo que, normalmente, se realiza por semana y deberá ser expuesto en un lugar visible para todo el personal a sus órdenes.

La tendencia actual en la mayor parte de hoteles, sobre todo urbanos, apunta a la contratación de su personal de pisos a través de empresas de trabajo temporal debido a una triple razón: la gran fluctuación de trabajo que existe en este departamento, la dificultad de planificación debido a la gran cantidad de imprevistos que surgen y el interés por abaratar los costes de personal.

Es aconsejable:

- Otorgar al menos un fin de semana al mes a cada camarera.
- Tener el máximo número de camareras de vacaciones en época de temporada baja.
- No contar con una camarera específica para el turno de tarde, sino que todas las camareras roten en este turno, lo que dará mayor polivalencia a este departamento.
- En el reparto de días libres y de vacaciones se atenderá a la política general que haya sido marcada por el departamento de recursos humanos, intentando aunar las posiciones, algunas veces enfrentadas por intereses distintos, del trabajador y la empresa.

### *1.3.3 Revisión del trabajo y control de las habitaciones.*

Es la principal función de la gobernanta y de la que se desprenden varios aspectos como son:

- Elaboración de inventarios de los efectos de las habitaciones.
- Detección de averías y desperfectos.
- Bloqueo de habitaciones.

#### *1.3.4 Parte de incidentes a recepción.*

A primera hora de la mañana, recepción entregará a la gobernanta la hoja de control de habitaciones que se denomina parte de la gobernanta, en el que figuran las habitaciones que han sido ocupadas, libres, bloqueadas, las que ya han sido desocupadas y las que lo serán esa mañana. Con estos datos, la gobernanta decidirá el orden de inicio de la limpieza, siendo lo habitual comenzar por las zonas nobles (salones, hall, aseos, escaleras, pasillos, etc.) puesto que la mayoría de los clientes no habrán abandonado aún sus habitaciones.

Cuando las camareras hayan finalizado la limpieza de las habitaciones, la gobernanta procederá a su revisión, que suele efectuarse de una manera periódica, cumplimentando un documento creado a tal efecto denominado hoja mensual de revisiones. En esta hoja se anotarán las habitaciones que ha examinado y cuántas veces cada una de ellas. Con este método evitará revisar varias veces la misma habitación y dejar sin chequear otras.

En estas revisiones también procederá a cumplimentar otro documento denominado hoja de inventario de enseres de la habitación en el que se detallan todos los efectos que hay en la habitación y en el que deben anotarse las incidencias relativas a los desperfectos o averías que se puedan apreciar.

Una vez que se tiene constancia de la avería, la gobernanta dará parte de las anomalías detectadas al departamento de mantenimiento a través de la hoja de averías con objeto de que el mencionado departamento proceda a su pronta reparación.

La referida hoja consta de original y copia, donde se señalará la fecha y lugar en los que se ha producido la avería. Una vez cumplimentados estos datos, la gobernanta entregará el parte al departamento de servicios técnicos o mantenimiento, guardando una copia firmada como constancia de haber dado el aviso o parte de avería. En el momento en que es arreglada la avería, el departamento técnico pasa el impreso a firmar a la gobernanta. Ésta comprueba que la avería o el desperfecto ha sido reparado, lo refrenda con su firma y lo devuelve al departamento técnico. La copia que tenía la gobernanta es archivada como incidencia solucionada.

Será también la gobernanta, previa autorización del departamento de recepción, la que proceda al bloqueo de habitaciones, consistente en cerrar a la venta una determinada habitación durante un período de tiempo hasta que se haya eliminado la causa que provocó el mencionado bloqueo. Los motivos pueden ser diversos, desde una avería hasta el acondicionamiento especial de la habitación para un cliente VIP, etc.

Al efectuar la limpieza de las habitaciones las camareras de pisos suelen encontrarse objetos olvidados por los clientes, en cuyo caso deben comunicárselo a la gobernanta.

Esta última procederá a la custodia y control de dichos objetos. Para ello, confeccionará una hoja que adjuntará al objeto, en la que aparecerán los siguientes datos: número de habitación, nombre de la persona que lo recogió, fecha, nombre y apellidos del cliente, etc., con el fin de su fácil localización en caso de reclamación por parte del huésped.

Por último, tiene la responsabilidad de comunicar al departamento de recepción cualquier incidencia o anomalía que pueda observar en relación al comportamiento de los clientes.

### *1.3.5 Fijación de los criterios de selección y reposición de los materiales utilizados por el departamento. Control de los inventarios de existencias.*

Es misión de la gobernanta la selección y control de los materiales que se utilizan en su departamento. Realizará la selección conjuntamente con el jefe de compras del hotel siguiendo los criterios marcados por dirección.

El subdepartamento de economato será el encargado de almacenar los géneros solicitados por el departamento de compras.

La gobernanta deberá analizar los distintos productos que hay en el mercado y efectuar la elección de los mismos basándose en principios de calidad y ahorro. A continuación se detallan las normas propuestas por el ICHE referentes a esta materia:

- En las diferentes actividades de limpieza se utilizarán aquellos productos y utensilios que aseguren una desinfección total y una limpieza brillante. Estos criterios deberán tener especial relevancia sobre otros en el momento de seleccionar los artículos de limpieza. Adicionalmente, se considerará como variable importante, el tipo de olor que desprenda el artículo utilizado, intentando siempre obtener sensación de limpieza en el ambiente y un olor agradable.
- Los productos de limpieza utilizados estarán de acuerdo con las disposiciones reglamentarias y/o con el plan de gestión medioambiental del establecimiento. En cualquier caso, se evitará la utilización de productos agresivos con el medio ambiente.

Debe suministrar a las camareras de pisos los materiales que necesiten para su trabajo, vigilando que éstas hagan un buen uso de los mismos.

Las camareras tendrán en una pequeña habitación (mínimo una por planta), denominada "office", un stock de productos de limpieza y demás materiales que la gobernanta irá reponiendo semanal, quincenal o mensualmente según las características del hotel.

El proceso que se sigue en la reposición es normalmente el que se detalla a continuación:

1. La gobernanta solicita al departamento de economato los productos que vaya a necesitar a través de una hoja de pedido (por duplicado).
2. En el momento que la gobernanta recoge o recibe el pedido, comprueba que esté todo lo que ha solicitado y firma la hoja original para que el departamento de economato tenga constancia de la cantidad y destino de los productos que han salido del almacén.

La gobernanta se queda la copia y confecciona la hoja de control de gasto, donde figurarán todos los productos desglosados, el gasto por camarera, por pisos, etc.

3. La gobernanta, que normalmente dispondrá de un pequeño almacén, proporciona a las camareras los productos que habían solicitado.

La gobernanta tendrá a su cargo, mediante inventario, todos los materiales y artículos que se utilizan en su departamento: inventario de productos de limpieza, inventario de mobiliario (camas, mesillas, colchones, etc.) e inventario de lencería (sábanas, colchas, toallas, manteles, etc.). Se suele disponer de cuatro juegos de sábanas por persona que se pueda alojar en el hotel, uno colocado en la habitación, otro en el office, el tercero en la lavandería y el cuarto en almacén.

Diariamente, la camarera reflejará en un inventario que tendrá en el office todo el material que se encuentra en el mismo (lencería, productos de limpieza, etc.). La gobernanta elaborará mensualmente un inventario permanente en el que se tendrán en cuenta todos los elementos reflejados en los inventarios de los offices, así como los que se encuentran en las habitaciones, lavandería o almacén.

#### *1.3.6 Atención al cliente.*

Cuando el hotel no disponga de un departamento médico, será la gobernanta la encargada de prestar los cuidados necesarios al huésped durante su estancia en el hotel, si bien es lógico advertir que será en casos muy puntuales de enfermedades leves que no revistan importancia ya que el hotel no es un lugar adecuado para el tratamiento de enfermedades.

#### *1.3.7 Funciones de la camarera de pisos.*

La camarera de pisos es la persona encargada de la limpieza y arreglo de las habitaciones, así como de las zonas nobles, pasillos, escaleras, otros departamentos y dependencias del hotel, todo bajo las órdenes y supervisión de la gobernanta.

Sus funciones principales son:

- a) Limpieza de las habitaciones.

A primera hora, la camarera de pisos recibe la hoja de la gobernanta en la que indica el trabajo que debe realizar (habitaciones, salones, escaleras, etc.) ese día. Normalmente, como se dijo anteriormente, comenzará por la limpieza de zonas nobles, pasillos o revisando aquellas habitaciones que quedaron libres la noche anterior, ya que el resto posiblemente sigan ocupadas.

Debe respetarse el orden de trabajo marcado por la gobernanta cuando la camarera inicia la limpieza. Lo aconsejable es comenzar por aquellas habitaciones que tengan el cartel de "por favor arreglen la habitación" o por las que van a ser ocupadas.

La camarera de pisos nunca empezará la limpieza de la habitación si el cliente se encuentra dentro, salvo a petición del mismo. De igual manera, abandonará la habitación que estuviera limpiando, en el caso de que el cliente entrase en la misma.

En la limpieza de la habitación se presentan dos situaciones que requieren tratamientos diferentes: cuando está ocupada y cuando no lo está.

En el primero, la camarera debe prestar especial atención al respeto de las pertenencias del huésped debe ordenar y limpiar pero en ningún caso cambiar las cosas de sitio, en el segundo, la limpieza se debe realizar con suma precaución de manera que el nuevo cliente tenga la sensación de que estrena habitación.

#### b) Cambio de ropa.

Generalmente el cambio de sábanas en los hoteles de cinco y cuatro estrellas se realiza a diario y en el resto cada dos días, aunque esta regla puede variar en función del tipo de hotel y de sus necesidades.

Las toallas, sin embargo, se cambian todos los días y, en algunos casos, hasta dos veces al día, aunque actualmente en muchos hoteles se deja a criterio del cliente por motivos medioambientales y de ahorro del propio establecimiento.

Para transportar tanto la lencería, como los útiles de limpieza y demás artículos, la camarera de pisos utiliza el llamado carro. El modelo estándar normalmente se distribuye de la siguiente manera:

1. En la estantería de arriba puede llevar los artículos de bienvenida, impresos, folletos y material diverso.
2. En las siguientes baldas, colocará las sábanas y toallas, con los embozos o bordados hacia arriba para su mejor localización.
3. En un lado, se colocará una bolsa para la ropa sucia y, en el otro, otra para la basura. Debajo se dispondrán los artículos de limpieza.

El carro debe situarse delante de la habitación que se esté arreglando, procurando que no interfiera el paso de los huéspedes. Nunca se debe dejar sólo en el pasillo y si la camarera se ausenta debe quedar dentro de la habitación que se está limpiando o en el office.

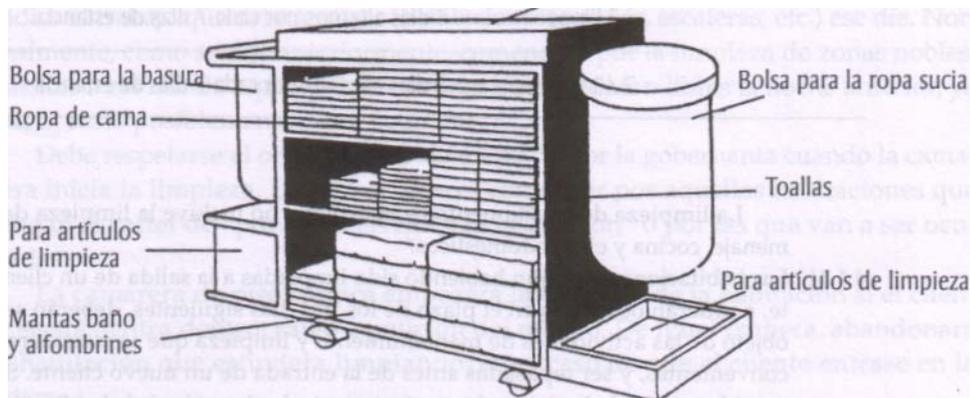
Normalmente, el carro es utilizado por dos camareras. El lugar donde la camarera se dirige a reponer o vaciar el carro es, como ya se ha comentado, un cuarto denominado office que funciona como un pequeño almacén, donde, además de todos los elementos antes citados (lencería, artículos de limpieza, etc.) se guardarán las camas supletorias, cunas y el carro cuando la camarera haya finalizado su trabajo.

Los office deberán situarse próximos a un montacargas o escalera de servicio de manera que el transporte de materiales se realice de una manera cómoda. Por otra parte, es conveniente que estén alejados de las habitaciones para evitar molestar al cliente.

Carro de limpieza según el ICHE:

- c) Reposición de artículos de bienvenida o acogida, "amenities" y productos de minibar.

En los últimos años, los artículos de acogida o bienvenida han pasado de considerarse una mejora del producto a convertirse en una parte importante del mismo. Actualmente, raro es el hotel que no cuenta con un surtido amplio de este tipo de productos, con una gran variación según la categoría y el precio de la habitación.



Se puede encontrar desde el básico gel de baño y champú hasta las amenities de importantes cadenas cuyos perfumes y jabones pertenecen a grandes firmas de diseñadores.

También se observa un cambio, ya que cada vez más hoteles colocan artículos de acogida específicos para mujeres (limas de uñas, salva slip, toallitas desmaquilladoras, etc.).

La función de reposición de bebidas y snacks del minibar normalmente recae en el departamento de room-service, aunque también es muy común que el personal de pisos se encargue de realizar la misma o simplemente de informar a la recepción de los consumos efectuados por los clientes antes de su salida.

- d) Limpieza de zonas nobles y otras áreas.

Las zonas nobles son aquellas de uso común para los huéspedes del hotel: vestíbulo, salones, salas de televisión, cafeterías, etc. Como ya se ha mencionado, las camareras de pisos comenzarán normalmente su trabajo por estas áreas. Muchos hoteles de categoría alta disponen de personal específico para esta función. A continuación se reproducen algunas de las normas del ICHE relativas a esta materia:

- Las zonas comunes interiores tales como vestíbulos, salones, comedores, cafeterías, etc. se limpiarán y ordenarán como mínimo dos veces al día para todas las categorías de establecimientos.
- En el caso de los pasillos la limpieza se realizará una vez al día. La limpieza se realizará preferentemente durante los períodos en que no estén ocupados por los clientes.
- Dichas actividades estarán complementadas por un servicio permanente de limpieza de acuerdo a las necesidades.
- Las áreas de atención al público de restaurantes, bares y cafeterías deberán limpiarse tantas veces como servicios principales se ofrezcan en esas instalaciones. Se entiende por servicio principal los siguientes: desayuno, almuerzo y cena, además de aquellos otros que generen un uso intensivo de las instalaciones.
- En las cafeterías y otras zonas de utilización constante, la limpieza ligera (vaciar de ceniceros o papeleras, limpieza de mesas) podrá ser realizada por el personal del servicio correspondiente. La limpieza a fondo se realizará al menos una vez por turno y más veces en caso de ser necesario, ajustando las frecuencias/horarios para mantener una impresión general de limpieza suficiente.
- Las salas dedicadas a reuniones o convenciones se limpiarán en profundidad al menos una vez al día si están siendo utilizadas. Adicionalmente, durante su uso se realizará una limpieza ligera (ceniceros, papeleras y mesas), procurando aprovechar para ello descansos o paradas de las actividades de los clientes. Esta limpieza podrá ser realizada por el personal de restauración cuando realiza la reposición de artículos.
- La limpieza de las cocinas será realizada por personal formado a tal efecto utilizando materiales y productos adecuados y acordes con los criterios medioambientales, durante y después de cada servicio.
- La zona de piscina, solarium y exteriores tendrán una limpieza permanente, prestando especial atención a papeleras, ceniceros y todos aquellos elementos que deban revisarse continuamente. Los sanitarios situados en las zonas comunes del establecimiento, tales como vestíbulos, pasillos, salones y piscina se limpiarán y ordenarán por lo menos tres veces al día y existirá un responsable que garantice que en el resto del
- día se mantienen limpios. Se informará durante la limpieza de servicios sanitarios para la prevención de riesgos para preservar la seguridad del cliente.
- Los sanitarios situados en restaurantes, bares y cafeterías deberán limpiarse tantas veces como servicios principales se ofrezcan en esas instalaciones.
- Se entiende por servicio principal los siguientes: desayuno, almuerzo y cena.
- Los momentos de limpieza deberán ser, preferentemente, aquéllos en los que el nivel de uso de los sanitarios por parte de los clientes sea reducido, evitándoles así molestias, y adicionalmente, deberán estar suficientemente separados en el tiempo. Se propone que las limpiezas se realicen en los siguientes momentos: primera hora de la mañana, mediodía y media tarde.

e) La cobertura.

La encargada de esta función es la camarera del turno de tarde. La cobertura es un proceso formado por las siguientes acciones: repaso de las habitaciones, orden de las

pertenencias de los clientes (si fueran habitaciones ocupadas), y disposición de la habitación para la noche, es decir, abrir las camas retirando las colchas, cerrar las cortinas y por último dejar alguna luz encendida para hacer más cálida y confortable la llegada del cliente a su habitación.

#### *El mozo de habitación o "valets de chambre"*

Se encarga de las tareas auxiliares de limpieza (cristales, techos, paredes, moquetas, etc.), además de transportar y recoger materiales para la limpieza y demás utensilios, instalar en las habitaciones las camas supletorias, cunas, cortinas, etc., e incluso colaborar en el montaje de salas de reuniones, siempre bajo la tutela de la gobernanta.

### **1.3.1 Lencería y lavandería.**

En la mayoría de los establecimientos la lencería y la lavandería dependen de este departamento. Su misión principal es proporcionar al resto las prendas necesarias para su funcionamiento además de:

- Control e inventario de toda la ropa del hotel.

Aunque ya se ha comentado, se puede añadir que según las características y política del hotel, lo normal es disponer de cuatro juegos de sábanas por persona que se puede alojar en el hotel: uno en la habitación, otro en el office, el tercero en lavandería y el cuarto guardado en almacén.

Respecto a esto, el ICHE propone un stock mínimo de prendas preparadas para el uso del cliente, correspondiente al pedido de dos días de cambio de ropa (por rotación y salida de clientes), en épocas de máxima ocupación del establecimiento.

La encargada de lencería controlará la ropa sucia que las camareras de pisos entregan por medio de un documento en el que figuran las unidades devueltas, siendo, normalmente, la misma cantidad de ropa limpia entregada que la sucia para lavar.

- Lavado, planchado y reparación de dicha ropa.

Antes de analizar las operaciones habituales en el proceso de lavado, planchado y reparación de la ropa es conveniente comenzar por el estudio de las instalaciones propias del subdepartamento, cuya capacidad dependerá de numerosas variables:

- Número de habitaciones
- Categoría
- Criterios de cambio de ropa
- Stock de ropa.

La maquinaria más habitual en la lavandería de un hotel es:

1. Mesas de clasificación.
2. Fregaderos de lavado manual.

3. Lavadoras.
4. Centrifugadoras (si no incorpora dicha función la lavadora).
5. Secadoras (si no incorpora dicha función la lavadora).
6. Máquinas de planchar: calandria, rodillo o ambos, plancha camisera, pantalona, bustos de planchado, plancha a vapor manual, etc.
7. Carros.
8. Báscula para el pesaje de la ropa.

Cuando la ropa sucia llega al subdepartamento de lavandería las lavanderas procederán a seleccionar la ropa colocándola en las mesas de clasificación, teniendo en cuenta las indicaciones de lavado de los diferentes tejidos y las instrucciones de la maquinaria, para proseguir con el lavado de la misma.

A continuación se procederá al secado automático de la ropa que pueda ser sometida a este proceso (la ropa delicada deberá secarse al aire).

Una vez limpia y seca, la ropa se debe examinar minuciosamente con objeto de no dar salida a la que no esté en perfectas condiciones.

Si se encontrara alguna rotura, se solicitarán los servicios de la costurera para que proceda a su reparación.

Finalmente, serán las planchadoras las encargadas del planchado de la ropa quedando lista para su utilización.

- Atención al servicio de vestuario de clientes.

En la actualidad muchos establecimientos, después de efectuar un estudio de viabilidad y valorando la calidad en la prestación, han optado por subcontratar este servicio con una empresa exterior (outsourcing), reduciendo costes de personal y maquinaria

La dirección de algunos hoteles ha escogido la fórmula de leasing para el alquiler de la ropa. La finalidad de esta opción no es otra que la de evitar una gran inversión inicial y permite, además, mantener la ropa actualizada; el único inconveniente es la falta de personalidad de la ropa alquilada.

En otros casos, importantes cadenas hoteleras han optado por crear su propia lavandería industrial dando servicio a varios hoteles.

Si funciona fusionado con el departamento de pisos, la encargada del mismo será la gobernanta que, según el organigrama ya visto, delegará funciones en la encargada de lencería.

El cliente dispondrá en su habitación de un impreso donde figurarán los precios establecidos para cada una de las prendas que se limpian en el hotel y las instrucciones que el huésped deberá seguir. Habrá una bolsa a su disposición para depositar la ropa

sucia que la camarera de pisos se encargará de recoger y llevar a lavandería. El cliente deberá cumplimentar el impreso anterior y se quedará con la copia como resguardo.

Cuando la ropa necesite un tratamiento especial (lavado en seco), lo habitual es que la gobernanta, mediante el departamento de conserjería, envíe las prendas a una tintorería y ésta pase la factura al subdepartamento de mano corriente para su posterior cargo en la cuenta del cliente.

*El departamento de pisos se relaciona principalmente con los siguientes departamentos o subdepartamentos:*

El departamento de pisos se relaciona principalmente con los siguientes departamentos o subdepartamentos:

- Con el subdepartamento de mostrador: mostrador mantiene informado a pisos de todo lo relativo a ocupación, entradas, salidas, etc. Pisos, por su parte, detallará puntualmente a mostrador las habitaciones que vayan quedando limpias. Esta labor es mucho más ágil y rápida si se utiliza un sistema informático: bien liberando las habitaciones limpias desde la terminal que posea la gobernanta en su despacho, bien utilizando otro sistema que consiste en marcar un código en el teléfono cuando la habitación está lista; esta información aparecerá inmediatamente en la terminal del ordenador de mostrador.
- Cambios de habitación de clientes: mostrador avisará a la gobernanta del cambio de habitación para que las pertenencias y enseres del cliente sean colocados de igual forma que estuvieran en la habitación anterior y procederá al bloqueo de las habitaciones afectadas por el cambio.
- Con el subdepartamento de mano corriente: en lo concerniente al cargo en cuenta del servicio de limpieza de la ropa de clientes.
- Con el departamento de conserjería: la relación se produce cuando hay que enviar la ropa del cliente a limpiar a la tintorería. El botones es normalmente el encargado de llevarla, volviendo a por ella cuando esté lista y entregándosela de nuevo a la gobernanta.
- Con el subdepartamento de restaurante: en todo lo concerniente a la ropa del restaurante: mantelerías, ropa de servicio, etc. Por este motivo, pisos debe estar informado de los servicios que restaurante tiene previstos. Con el *departamento de servicios técnicos o mantenimiento*: la gobernanta avisará a este departamento cuando se produzca una avería o desperfecto en la habitación o en cualquiera de las instalaciones y controlará que sea reparada con eficiencia y prontitud.

## **2. Departamento de alimentos y bebidas.**

Es un departamento productivo y operacional, donde el servicio básico que se ofrece es el de restauración. Esta cuenta genera importantes ingresos en muchos hoteles.

El buen funcionamiento de este departamento no solo traerá consigo un aumento del beneficio sino que además se constituirá en excelente argumento para la venta y prestigio del hotel.

La oferta gastronómica es el resultado de una serie de operaciones y procesos de compra, recepción, almacenamiento y elaboración de las materias primas hasta llegar al producto final que será presentado al cliente.

Aunque generalmente el negocio hotelero se circunscribe principalmente a la venta de habitaciones, se debe señalar que también los servicios de restauración son generadores de importantes ingresos, e incluso en muchos hoteles constituyen su principal producto (banquetes, reuniones de trabajo, etc.).

El departamento de alimentos y bebidas es el encargado de la gestión del servicio de restauración. Sus cometidos son la recepción, almacenamiento de materias primas y artículos, y la preparación y servicio de alimentos y bebidas. A cargo de este departamento se encuentra el director de alimentos y bebidas, que depende directamente del director del hotel.

Bien es cierto que, aunque el proceso de compra se suele llevar a cabo por el jefe de compras que depende del departamento comercial, en muchos hoteles el jefe del economato y bodega es el encargado de esta función supervisado por el mencionado departamento. Por tanto, coinciden las funciones de ambos en una misma persona.

### **2.1 Restaurante y bar.**

La Orden de 17 de marzo de 1965 define los restaurantes como: "Aquellos establecimientos, cualquiera que sea su denominación, que sirvan al público, mediante precio, comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local". Según la legislación vigente, los restaurantes se clasifican en cinco categorías: lujo (cinco tenedores), primera (cuatro tenedores), segunda (tres tenedores), tercera (dos tenedores) y cuarta (un tenedor) para las que se establecen unos requisitos mínimos. Los restaurantes pertenecientes a un establecimiento hotelero ostentan la misma clasificación que el hotel, siempre y cuando no se explote con independencia del mismo, en cuyo caso se clasificará según lo mencionado anteriormente.

#### *La oferta de restauración en el hotel*

El principal y en algunos casos único público de los restaurantes de los hoteles es el propio cliente alojado en los mismos. Por tanto, se puede decir que la oferta de restauración está orientada principalmente a satisfacer las necesidades de estos usuarios.

En el hotel la oferta puede ser muy amplia basada en los siguientes servicios:

### *Room service.*

Servicio de restauración (desayuno, almuerzo o cena) en las habitaciones durante 24 horas. Es habitual en hoteles de ciudad y de negocios. Exige una gran coordinación tanto interdepartamental como personal, y material suficiente puesto que el cliente espera la misma prestación e igual profesionalidad que en el comedor o sala.

Por ello, cualquier olvido o espera puede provocar una inmediata reclamación. El servicio más demandado es el de desayuno.

Dependiendo de las características del hotel, se puede disponer en cada planta de un pequeño office donde se guardará el material necesario, atendido por un mayordomo que tendrá a su cargo varios camareros. En algunos establecimientos, el servicio se realiza desde el departamento de restaurante o desde la cafetería.

En la habitación ha de existir una carta con la oferta y los horarios. El cliente debe cumplimentar el impreso señalando lo que desea y anotando el número de habitación y la hora en la que espera el servicio. Normalmente, y si se trata del desayuno, se colocará el impreso en el pomo de la puerta, siendo recogido posteriormente por la camarera de pisos. Del mismo modo, se puede solicitar por teléfono o directamente al camarero que tomará la comanda en la habitación.

No suele resultar rentable debido al personal y espacio que ocupa, pero es una prestación imprescindible en hoteles de cierta categoría.

### *Restaurante (carta y menú).*

Se ofrecen los siguientes servicios:

1. Servicio de desayuno: primer servicio del día, es el más solicitado en la restauración hotelera y, en algunos casos, el único consumido por el cliente, especialmente en establecimientos de ciudad. Por ello es habitual ofrecer un mismo precio que incluye el alojamiento y el desayuno.

Los tipos de desayunos más habituales son los que a continuación se detallan:

- Continental: café, infusión o chocolate, mantequilla, mermelada, barrita de pan o tostada, bollería y zumo de frutas.
- Desayuno de la casa: el continental, con la incorporación de algún ingrediente como productos típicos de la zona.
- Desayuno inglés: el continental y huevos con jamón o beicon.
- Desayuno americano: muy fuerte y completo, consta de: zumo de naranja o pomelo, café o té, mantequilla, huevos con salchichas, pan o tostada, mermelada o miel, cereales, bollería, etc.

El servicio se puede llevar a cabo en el mismo restaurante del hotel o en un salón destinado a tal fin, siendo la hora de inicio habitual las 07,30 y la de cierre las 10,30.

2. Servicio de almuerzos y cenas: antes del servicio, el maitre o jefe de comedor se informará a través del jefe de cocina de la oferta gastronómica, composición del menú,,

ofertas especiales, etc., transmitiéndolo al resto del personal de sala a su cargo.

En el restaurante, la oferta gastronómica puede realizarse de dos maneras: de menú o a la carta.

Menú: minuta o relación de platos de una comida que se ofrece a diario a un precio determinado. Normalmente, es el jefe de cocina el encargado de su elaboración con el asesoramiento del jefe de comedor y la aprobación del director de alimentos y bebidas.

Los datos básicos que deben figurar en un menú son: el anagrama del hotel, nombre del restaurante, dirección, teléfono, fecha, indicación de si se trata del almuerzo o la cena, relación de platos por grupos y precio por persona con o sin IVA.

El menú está compuesto por tres grupos de platos y uno de postres: el primer grupo lo conformarán las entradas (entremeses, sopas, cremas, consomés, ensaladas, etc.), el segundo los huevos, arroces, pastas, verduras, etc., el tercero las carnes y pescados, y el cuarto los postres. Sin embargo, puede variar el número y así se observa que, generalmente, en los "menús del día" solamente hay dos grupos y postre, mientras que los menús de degustación pueden constar de hasta cuatro grupos y postre.

Lo esencial a la hora del diseño de un menú es evitar que los platos tengan productos semejantes, que se realicen de un mismo modo (asados, estofados, salsas similares), que las carnes que se presentan sean de parecido color y que los platos demasiado fuertes se dejen para el menú de la cena.

Existen una gran variedad de menús aunque los más habituales son los siguientes:

De almuerzo o cena: oferta especial y concreta, adaptada a la temporada y estacionalidad que es utilizado por clientes de paso. La diferencia entre almuerzo y cena se basa en la incorporación de platos fuertes por la mañana y menos indigestos por la noche.

Menú gastronómico: es un menú de degustación amplio y con variedad pero en cantidades pequeñas.

Menú de pensión: para media pensión y pensión completa, en hoteles familiares y de temporada.

Menú de paso para grupos: menú fijo, sin elecciones y sencillo, debido al precio especial que se suele contratar con las agencias.

Menú carta: se programa semanal o quincenalmente, con varios platos por grupo para proporcionar mayores posibilidades de elección. Se utiliza normalmente en establecimientos hoteleros con clientes en estancias prolongadas.

Carta: es el impreso que recoge las especialidades y oferta del establecimiento preparadas por la cocina en cualquier momento a solicitud del cliente. No es recomendable que sea muy extensa pues resulta más operativo y atractivo incluir diariamente un apartado de "sugerencias" con la oferta complementaria: especialidades del chef, platos de temporada, etc.

Tradicionalmente, el número de grupos podía establecerse cercano a doce: entremeses, consomés, sopas, pastas, arroces, huevos, pescados, mariscos, legumbres, carnes, carnes frías, ensaladas, quesos y por último los postres. En la actualidad, la tendencia es hacia la disminución de apartados, siendo normal encontrar cartas con tan sólo cuatro grupos más el de sugerencias.

Es recomendable que exista una carta distinta para los postres. Otro tipo de cartas son: la de vinos, la del bar, la de cafetería y la de aguardientes y licores.

Algunos consejos para el diseño y elaboración del contenido de una carta son los que a continuación se proponen:

- El papel debe ser de calidad y resistencia.
- Colocar los platos que tengan mayores márgenes de beneficio en los puntos visuales óptimos (centro y derecha) y los que tengan más demanda en los puntos desfavorables (abajo e izquierda).
- Debe estar en consonancia con el estilo y decoración del restaurante. Ser originales y con personalidad.
- Utilizar un vocabulario claro: no traducir indiscriminadamente expresiones, adecuar el lenguaje al público objetivo de manera sencilla y concisa. No situar los platos fríos junto a los calientes.
- Colocar en primer lugar los platos más ligeros y después los más pesados.
- Resaltar las sugerencias del día.
- Renovar con cierta periodicidad la carta, tanto en la composición como en la presentación.

### *Salones para banquetes*

Se constituye como uno de los servicios más rentables en la restauración hotelera sin el que muchos establecimientos no tendrían beneficios por este concepto. Su importancia ha determinado que, en la actualidad, exista un departamento independiente denominado departamento de banquetes que se encarga de su gestión y depende, generalmente, del director de alimentos y bebidas en la parte operativa y del director comercial en lo relativo a promoción y ventas.

Es a partir de los años sesenta cuando los banquetes se desarrollan en los restaurantes de los hoteles de ciudad, que ven enseguida las ventajas de este servicio frente a la carta: no requiere mucho personal fijo (se contrata personal "extra" en función de las necesidades) ni especializado, no es tan arriesgado ya que exige una contratación previa e, incluso, una señal (cantidad que el cliente entrega a cuenta) por lo que se pueden financiar parte de las compras de los géneros y, además, es posible dar distintos usos a los salones para banquetes (reuniones de empresa, congresos, etc.).

El único inconveniente es que es necesaria la disponibilidad de grandes espacios con una gran cantidad de medios y material que, en último caso, se pueden alquilar. El servicio de banquetes se organiza a través de cuatro procesos: planificación de la oferta, contratación, mise en place o puesta a punto y desarrollo del servicio.

Respecto a la planificación de la oferta, el director de banquetes colaborará en el diseño de los menús de acuerdo con las necesidades de sus potenciales clientes y tomando como

referencia a su más directa competencia. También intervienen el jefe de cocina y el de comedor, que serán supervisados por el jefe de alimentos y bebidas.

Con relación a la contratación es necesario tener en cuenta los siguientes factores: número aproximado de comensales, elección del salón y menú apropiados, exigencias del servicio y protocolo.

*La mise en place* o puesta a punto se realiza teniendo en cuenta el número de comensales, las exigencias del cliente, las especificaciones del menú y las normas de protocolo.

El maitre elabora un plano con el montaje, se efectúa una previsión del material necesario, decoración del salón, etc. En relación al personal, se asignan los rangos y se dan las instrucciones de servicio (debe existir una perfecta coordinación: todos los rangos sirven y retiran al mismo tiempo).

Restaurante-bufé (desayuno, almuerzo, cena).

En el "servicio de bufé" los productos se exponen en mesas "calientes y frías" para libre consumo del cliente e, incluso, algunos platos se realizan in situ.

A partir de finales de los años setenta, el "bufé" se implanta en muchos hoteles españoles para el desayuno, almuerzo y cena. En la mayoría de los casos, se ha desarrollado como oferta sustitutiva del servicio normal por las ventajas que presenta tanto para el cliente (mayor libertad, informalidad y rapidez, posibilidad de elegir la cantidad, mejor precio, etc.), como para el establecimiento (mayor rentabilidad y agilidad, reducción de costes de personal, menores riesgos porque hay mayor planificación, etc.).

Las principales clases de bufé son las siguientes:

1. Bufé tradicional o convencional: muy elaborado y sofisticado, suele sustituir en algunos casos al servicio de banquetes.

Se pueden encontrar las siguientes modalidades: bufé de alto rango o tradicional (cenas de gala, jornadas gastronómicas, etc.), el cóctel o lunch y el vino español. No cuenta con maquinaria para la conservación de alimentos (mesas calientes o frías).

2. Bufé de presentación: suele ser elemento decorativo en los restaurantes con servicio tradicional y sirve para motivar al cliente que puede ver in situ algunos de los platos de la carta.

3. Bufé complementario o medio bufé: normalmente se emplea para almuerzos o cenas, siendo los primeros platos ofrecidos en bufé y el resto (segundo y postre) servidos por el camarero mediante menú.

4. Bufé de desayuno: es el más implantado en los hoteles tanto vacacionales como de ciudad por dos motivos principales: por un lado, agiliza un servicio que suele concentrarse en una pequeña franja horaria, produciendo problemas de espacio y atención en la prestación y, por otro, reduce el room service ya que la posibilidad de escoger anima a muchos clientes a bajar al restaurante. Los ingredientes típicos son:

frutas naturales, tartas variadas, flanes, natillas, zumos, mermeladas, mantequilla, bollería, cereales, huevos (pasados por agua, revueltos, fritos), fiambres (jamón york, de praga, mortadela, salchichón, jamón serrano...), yogures, etc.

5. El brunch es un término americano (breakfast y lunch), intermedio entre desayuno y almuerzo, que consiste en un bufé de desayuno complementado con platos más habituales de los almuerzos (carne, pescados, pastas, arroces, etc.).

6. Cada día son más frecuentes en los hoteles los desayunos de trabajo o "coffee break", como intermedio para reponer fuerzas. Consta de: infusiones y café, zumos, pastas, pequeñas piezas de bollería, pequeños sandwiches fríos y calientes, etc.

7. Bufé de almuerzo o cena: es el más extendido en los establecimientos turísticos aunque, normalmente, las bebidas se ofrecen y se sirven en la mesa al cliente. La variedad gastronómica puede ser muy amplia pero se tiende a platos sencillos y cocina no muy elaborada de fácil conservación.

Algunos consejos para la prestación del servicio son los que se detallan a continuación:

1. El bufé debe estar dotado de los materiales y maquinaria necesarios: vajilla, cubertería, mesas calientes, frías, etc.
2. La colocación de los productos debe realizarse con creatividad e imaginación, colorido y relieve, resultando atractiva para el cliente.
3. Se distribuirán los productos de una manera lógica y agrupada por categorías (zonas de ensaladas, pescados, carnes, platos fríos, postres, etc.).
4. Debe cuidarse la reposición continuada de los productos evitando que exista desabastecimiento.
5. Asistencia en todo momento del personal necesario.

Restaurante-piscina.

Es habitual en hoteles de costa. La oferta es sencilla y se basa en comida rápida. Resulta un servicio muy cómodo para el cliente que no tiene que desplazarse al comedor a la hora del almuerzo.

Restaurante-grill especialidades a la carta

En muchos establecimientos, además del bufé o menú, existe un restaurante donde la oferta es más sofisticada, basada normalmente en cocina autóctona y con servicio a la carta.

Bar principal, bar hall, lobby bar, cóctel bar.

Se sitúa habitualmente en la zona noble del hotel, cerca de la recepción y ofrece servicio tanto a clientes alojados como externos. Su apertura coincide con la finalización del desayuno, registrando mayor volumen de trabajo de 13,00 a 15,00 horas y de 19,00 a 22,00. Es idóneo para reuniones de trabajo, de negocio, etc., y suele encontrarse amenizado por música en vivo.

Piano-bar.

Está dirigido al cliente que desea tomar una copa antes o después de la cena, con una animación sencilla y relajante.

Bar-discoteca.

Se caracteriza por su ambientación musical y sirve de complemento a la celebración de banquetes (bodas, convenciones, etc); en los hoteles vacacionales es el lugar en el que el departamento de animación desarrolla los shows nocturnos.

Bar-piscina.

Típico de establecimientos vacacionales puede, incluso, encontrarse en el centro de la piscina.

Quiosco-bar.

De moda en algunos hoteles modernos de ciudad y cercano a la recepción, se trata de un bar sencillo, similar a un pequeño quiosco, alrededor del cual los clientes toman sus consumiciones. Ofrecen un servicio rápido y simple, en un horario flexible.

Cafetería.

Cuenta con acceso directo a la calle y completa la oferta de bebidas con comidas sencillas y rápidas.

Vending.

Restauración automática mediante máquinas.

Minibar en habitaciones.

Muchos establecimientos disponen de pequeñas neveras en las habitaciones que proporcionan bebidas propias de un bar (refrescos, licores, cervezas, etc.) y snacks (cacahuets, avellanas, chocolatinas, etc.). El cliente debe anotar las consumiciones que efectúa en un impreso en el que figura una relación de las mismas con su precio. Al día siguiente, serán repuestas por la camarera de pisos o personal del departamento de bar que pasará el cargo a la cuenta del cliente. Es habitual que se pierdan las consumiciones realizadas el último día por el huésped, debido a la dificultad para su comprobación por parte de la camarera.

El local: sus características y distribución.

Entre los principales consejos en cuanto a las características del local se pueden destacar las siguientes:

1. Deberá ser lo suficientemente amplio para atender la demanda del hotel.
2. La sala deberá ser diáfana, sin columnas ni huecos.
3. Se encontrará cercana a la cocina.

4. El acceso desde el exterior será fácilmente localizable.
5. Los materiales utilizados estarán en consonancia con la categoría del hotel y además serán de fácil conservación y mantenimiento.
6. La instalación de la luz debe crear ambientes relajados, evitando deslumbramientos y sombras. Las zonas destinadas a bufés deben tener mayor intensidad de luz.
7. Se insonorizarán las cocinas.
8. Se contará con instalación de aire acondicionado.

En cuanto a la distribución del espacio, se puede hablar de cuatro zonas diferenciadas:

1. Zona de office: normalmente situada entre el comedor y la cocina es el lugar en el que se realiza la limpieza y repaso del material.
2. Bodega: se utiliza para el almacenaje de los vinos por lo que se recomienda que se encuentre lejos de las fuentes de calor.
3. Zona de servicio de clientes: debe estar aislada de la cocina y del office y su tamaño depende del servicio que se ofrezca.
4. Zona de exposición y bufé: es aconsejable ubicarlo en un sitio visible en la entrada de la sala o en su centro.

Mobiliario, maquinaria y utensilios básicos en la sala o comedor del restaurante

En relación al mobiliario y útiles del comedor es conveniente:

1. Que se encuentre en consonancia con la categoría del hotel, con la oferta, con la demanda y con la situación del establecimiento.
2. Que sea confortable para el cliente.
3. Que sea cómodo para el personal.
4. Que sea fácil su limpieza y mantenimiento.
5. Que sea sencillo de reponer.

El mobiliario destinado al uso de clientes está compuesto por:

1. Mesas: altura 0,75 m: redondas, cuadradas o rectangulares.
2. Tableros: se utilizan para el montaje de mesas más grandes. Se suelen colocar en servicios especiales, banquetes, etc.
3. Sillas: altura del asiento 0,45 m.

El mobiliario y la maquinaria destinados al personal está compuesto por:

1. Aparadores: sirven de apoyo al personal durante el servicio como punto intermedio entre el office de la cocina y la mesa del cliente, funcionando como pequeños almacenes donde se reservan los utensilios: un pequeño stock de vajilla, cristalería y lencería en la parte inferior, así como la ropa sucia. En los cajones de la parte superior se coloca la cubertería.
2. Mesas auxiliares: ofrecen también soporte al personal a la hora de servir (trinchar, desespinar, etc.), elaborar delante del diente algún plato o, simplemente, como asistencia en el servido. Suelen ser ligeras, de madera y plegables.
3. Calientaplatos: aparato eléctrico para mantener la temperatura de los platos que se van a utilizar.

4. Calientafuentes: es también un aparato eléctrico donde las bandejas se encuentran superpuestas.
5. Carros: realzan el servicio y suelen estar hechos de materiales nobles. Se utilizan para llevar los manjares a la mesa o como expositores.

Existen distintos tipos de carros: el carro de entremeses, el carro caliente, el carro de flambear, el carro de quesos, el carro de postres (el más utilizado) y el carro de bebidas.

6. Rechaud: especie de infiernillo para cocinar y flambear platos a la vista del cliente. Suelen ser de gas.
7. Baño María: empleado normalmente durante el servicio de bufé para mantener calientes los géneros.
8. Cona: cafetera portátil frecuentemente de cristal para hacer el café delante de los clientes.
9. Armario cava: se dispone como pequeña bodega durante el servicio. Suele ser eléctrico y de madera.

Los materiales utilizados se dividen en cinco grupos principalmente:

- Lencería.
- Cristalería.
- Cubertería.
- Vajilla.

En cuanto a los consejos para la distribución del mobiliario, se pueden nombrar los siguientes:

1. Para aprovechar al máximo el espacio, las mesas se suelen colocar en fila y en posición oblicua.
2. Es conveniente emplear mesas de distintos tamaños y formas.
3. El espacio libre entre mesas debe oscilar entre 1,2 m y 1,5 m.
4. Se debe procurar que ningún comensal se sitúe frente a la pared, ni cerca de la entrada o de la cocina.
5. En cada rango se situará un aparador, un calentaplatos y una mesa auxiliar. Se dejará espacio suficiente entre el primero y las mesas para no molestar al cliente.
6. El espacio mínimo para cada comensal es de 0,65 m.

#### *Organización y funciones del departamento de sala o comedor.*

El departamento encargado de la acogida, recepción y servicio a los clientes del restaurante es el departamento de sala o comedor. Su importancia es similar a la de la cocina, ya que "el servicio de restauración lo conforman no sólo el producto o manjar, sino también el personal que interviene, es decir, la atención que recibe el cliente".

En la organización de los hoteles de categoría alta y gran capacidad es habitual una división espacial de la sala o comedor: el primer nivel después de los jefes de comedor o maitres corresponde a cada uno de los apartados del restaurante, que se encontrarán a

cargo de un responsable: el jefe de sector. Los sectores se dividen, a su vez, por mesas, siendo un grupo de mesas un rango. Existirá también un responsable del rango, el jefe de rango o camarero, que tiene a su cargo al ayudante o ayudantes de camarero.

El Acuerdo Laboral de ámbito estatal para el sector de la Hostelería (BOE de 2 de agosto de 1996) establece en su artículo 18, las funciones del personal adscrito a este departamento. Son las que a continuación se reproducen:

#### *Jefe de restaurante o sala*

- Realizar de manera cualificada funciones de dirección, planificación, organización y control del restaurante-bar-cafetería.
- Organizar, dirigir y coordinar el trabajo del personal a su cargo.
- Dirigir, planificar y realizar el conjunto de actividades de su área.
- Realizar inventarios y controles de materiales, mercancías, etc., de uso en el departamento de su responsabilidad.
- Hacer las propuestas de pedidos de mercancías y realizar los pedidos si así se le encomienda.
- Participar en la formación del personal a su cargo.
- Realizar las tareas de atención al cliente específicas del servicio.

#### *Segundo jefe de restaurante:*

- Realizar de manera cualificada las funciones de dirección, planificación y control del restaurante-bar-cafetería.
- Colaborar y sustituir al jefe de restaurante en las tareas propias del mismo.

#### *Jefe de sector:*

- Realizar de manera cualificada las funciones de control y supervisión de su sector de responsabilidad y de las tareas realizadas a la vista del cliente. Ocuparse de preparar y decorar las salas y mesas del restaurante. Colaborar en recibir, despedir, ubicar y aconsejar a los clientes sobre los menús y las bebidas.
- Realizar trabajos a la vista del cliente (flambear, cortar, trinchar, desespinar, etc.).
- Revisar los objetos de uso corriente.
- Almacenar y controlar las mercancías y objetos de uso corriente en ámbito del restaurante.

#### *Camarero*

- Ejecutar de manera cualificada, autónoma y responsable el servicio y venta de alimentos y bebidas.
- Preparar las áreas de trabajo para el servicio.
- Realizar la atención directa al cliente para el consumo de bebidas o comidas.
- Elaborar para consumo de viandas sencillas.
- Transportar útiles y enseres necesarios para el servicio.
- Controlar y revisar mercancías y objetos de uso de la sección.
- Colaborar en el montaje, servicio y desmontaje de bufés
- Realizar trabajos a la vista del cliente tales como flambear, cortar, trinchar, desespinar, etc.

- Colaborar con el jefe de comedor en la preparación y desarrollo de acontecimientos especiales.
- Podrá coordinar y supervisar los cometidos propios de la actividad de su área.
- Informar y aconsejar al cliente sobre la composición y confección de los distintos productos a su disposición.
- Podrá atender reclamaciones de clientes.

#### *Sumiller*

Realizar de forma cualificada el servicio a la clientela, de manera autónoma y responsable, especialmente vino, como también otro tipo de bebida. Participar en el trabajo de la bodega: recepción y revisión de las entregas, control del embotellado, encorchado y etiquetado de los vinos así como la clasificación, almacenamiento y vigilancia de los mismos.

- Participar en la elaboración de la carta de vinos y bebidas y en la promoción de ventas.
- Aconsejar al cliente en la elección de las bebidas conforme a la comida escogida.
- Colaborar en el pedido y administración de las reservas en vinos y en el cálculo de ventas.
- Cuidar de la limpieza de los utensilios de la bodega (vasos, etc.).
- Planificar, organizar y controlar la bodega.

#### *Ayudante de camarero:*

- Participar con alguna autonomía y responsabilidad en el servicio de venta de alimentos y bebidas.
- Realizar labores auxiliares.
- Conservar adecuadamente su zona y utensilios de trabajo.
- Preparar áreas de trabajo para el servicio.
- Colaborar en el servicio al cliente.
  - Preparar el montaje del servicio, mesas y tableros para banquetes o convenciones, sillas, aparadores o cualquier otro mobiliario o enseres de uso común en salones, restaurantes, cafeterías o bares.

#### *Funciones del jefe de comedor o maestresala (primer maftre).*

Es el máximo responsable frente al director de alimentos y bebidas del correcto funcionamiento del departamento de comedor o sala.

1. Organiza el trabajo del personal a su cargo: tareas, funciones y horarios.
2. Basándose en las previsiones de ocupación, prepara de la manera más eficiente la distribución y disposición de las mesas.
3. Es el responsable del cumplimiento de todas las normas referentes a la seguridad e higiene en el trabajo.
4. Es responsable de las reservas.
5. Recibe, acomoda y toma la comanda al cliente.
6. Aconseja en relación a la oferta gastronómica.
7. Elabora la hoja de producción diaria.
8. Confecciona, junto al director de alimentos y bebidas y al jefe de cocina, la oferta gastronómica (carta, menús, etc.) y asesora en la fijación de sus precios.

9. Atiende las reclamaciones de los clientes.
10. Supervisa las facturas.

### *Operaciones, procesos y documentos previos a la llegada del cliente*

Los procesos anteriores a la llegada del cliente son los que a continuación se detallan:

#### Planificación

El jefe de comedor utiliza los mismos documentos que el de cocina: estadillo de previsión de servicios, listado de ocupación, servicios contratados en banquete, previsión histórica de ventas, minuta u oferta diaria. Por ello es válido lo comentado en el apartado correspondiente a la cocina.

El jefe de comedor anota en su libro de reservas no sólo las previsiones y reservas suministradas por recepción, sino también las que provengan directamente de los clientes. Con toda esta información podrá:

1. Realizar una correcta distribución de la sala en función del número de comensales.
2. Organizar mejor el trabajo de su personal.
3. Realizar el pedido de suministros teniendo en cuenta las necesidades previstas.

Normalmente, es el jefe de cocina con la participación del jefe de comedor y bajo la supervisión del director de alimentos y bebidas el responsable de la elaboración del menú y la carta. Para ello, se puede acudir al menú-mix: documento en el que se evalúan los platos de una carta clasificándolos según su demanda y su rentabilidad (estrella: platos muy demandados y muy rentables; vaca: platos muy demandados pero poco rentables; interrogante: platos que se venden poco pero generan beneficios; y pozo sin fondo: platos que no son muy populares y con escasa contribución al margen.

Con esta información se pueden obtener conclusiones muy interesantes que contribuirán a tomar decisiones en materia de precios, promoción o supresión de platos.

#### *Mise en place o puesta a punto.*

Mise en place es un término francés que significa "puesta a punto" y que designa las siguientes operaciones anteriores al servicio de restauración:

1. Cambio de ropa: retirar la ropa sucia y clasificarla por tipos (manteles, cubres, servilletas...) que, con el vale correspondiente, será reemplazada por ropa limpia en la lencería del hotel.
2. Ventilación y limpieza del local y su mobiliario: el restaurante deberá tener una atmósfera limpia y sin olores, y su mobiliario y elementos a punto y aseados. El jefe de comedor cuidará y revisará todos los detalles en coordinación con la gobernanta del hotel.
3. Transporte de los utensilios: hay que ser cuidadoso en su traslado, evitando roturas y accidentes innecesarios. Se pueden utilizar carros de transporte.
4. Repaso del material: abrillantar el material para el servicio, cristalería, loza y cubertería, comprobando su limpieza y buen estado y retirando las piezas rotas o defectuosas.

5. Colocación y alineación de mesas y sillas: guardando su distancia, dejando espacios para el paso de clientes, camareros, carros de servicio, etc. Calzar correctamente las mesas.
6. Limpieza y preparación del menaje: se ha de prestar especial atención al aseo y reposición de los saleros, pimenteros, ceniceros, vinagreras, azucareros, palilleros, mostaceros, molinillo de pimienta, etc.
7. Montaje de aparadores: se utilizan para guardar una pequeña cantidad de repuestos a utilizar durante el servicio (cubertería, vajilla, cristalería, ropa...). Según el ICRE, "para el correcto funcionamiento del servicio el establecimiento dispondrá de entre un 20 y un 25% más de utensilios del que necesitaría un día de máxima afluencia, también dispondrá de 3 juegos de cubremanteles y de 1,5 de manteles por cada mesa existente".
8. Montaje de mesas: una vez realizada la mecánica y la alineación de mesas, se procede a su montaje para el servicio, guardando la necesaria simetría y armonía en el conjunto del salón.
9. Colocación de elementos decorativos: coordinación con cocina en lo referente a la oferta diaria e información al personal de comedor.

*Operaciones, procesos y documentos utilizados en la prestación del servicio al cliente.*

La prestación del servicio al cliente se realiza en tres procesos o etapas que se detallan a continuación:

1. Recepción del cliente

Hay que recibirle y acompañarle a la mesa. Normalmente es el jefe de comedor o maitre el encargado de esta función.

2. Utilizar el nombre del cliente si se dispone de esa información.
3. Recogerle el abrigo y los paquetes y colocarlos en el ropero.
4. Proponer distintas opciones de mesas.
5. Sugerir una consumición de aperitivo.

2. Servicio

1. Entregar las cartas (por la derecha).
2. Comentar los platos del día o sugerencias.
3. Tomar la comanda anotando las observaciones o gustos del cliente (carne pasada, poco hecha, etc.). Es aconsejable numerar a los comensales.
4. Servir y retirar por la derecha.
5. Cambiar ceniceros.
6. Servir las bebidas.
7. Evitar largas esperas entre platos.
8. Estar pendientes de los detalles.

3. Despedida

Es un momento crucial pues supone el colofón a un buen servicio. Las acciones a tener en cuenta son:

1. A petición del cliente presentar la factura con prontitud y diligencia. La factura debe ser colocada en una bandejita o platillo junto con un bolígrafo y será depositado en la mesa al lado de la persona que la haya solicitado. Dejar un tiempo prudencial antes de retirar la bandejita con el importe en metálico o la tarjeta de crédito.
2. Retirar las sillas al cliente.
3. Acompañarles a la puerta.
4. Entregarle los abrigos, paquetes, etc.
5. Agradecerle su presencia y desear volver a verle de nuevo.

Los documentos utilizados en la prestación del servicio son:

1. La comanda: documento que funciona como "vale" por triplicado (el original pasa a cocina una vez sellado por el cajero-facturista, este último se queda con la primera copia y la segunda es para el camarero) y refleja los platos elegidos por el cliente y el orden en que deben servirse. Datos de la comanda: número de mesa, número de comensales, número de habitación, fecha, menú o carta.
2. La factura: se debe comprobar que todos los cargos se han realizado correctamente y no hay errores. En el caso de clientes residentes, para evitar confusiones y discusiones (sobre si el cargo es suyo o no), deben firmar la factura. De este modo se justifica el cargo en la cuenta del hotel.

### *Tipos de servicio y normas de protocolo y generales*

#### Tipos de servicio

1. En mesa auxiliar: muy lujoso y profesional, se presentan los platos sobre fuentes con campanas que se muestran a los clientes por la izquierda y se depositan en la mesa auxiliar. Se sirve desde la misma y, si es necesario, se trincha, se raciona y se desespina a la vista. El plato se pasa a los clientes por su derecha, y las salsas y guarniciones por la izquierda.
2. De fuente a plato: tiene dos modalidades:
  - El camarero sirve directamente por la izquierda al comensal. Es el servicio más usual para banquetes y menús fijos.
  - El camarero pasa por la izquierda la fuente y el comensal se sirve personalmente.

Servicio típico de recepciones oficiales, embajadas y comidas particulares. En desuso en los restaurantes.

3. Emplatado: es el servicio más habitual en la mayoría de los establecimientos. Los manjares salen directamente de la cocina en los respectivos platos y el camarero los sirve al cliente por la derecha. Las ventajas principales son que agiliza el servicio y permite emplear menos personal, reduciendo costes.

#### *Normas de protocolo y generales.*

Las normas de protocolo relativas al orden en el que se deben servir a los comensales y la disposición de los mismos en la mesa pueden ser de dos tipos:

1. Normas de protocolo oficial: se utilizan en los actos oficiales donde participan miembros de instituciones del Estado (Corona, Gobierno, etc.). Se rigen por el Real

Decreto 2099/1983, de 4 de agosto, por el que se aprueban el Ordenamiento General de Precedencias en el Estado (BOE de 8 de agosto de 1983).

2. Normas de protocolo ordinario: algunas de las cuales se detallan a continuación:

- Las mujeres tienen prioridad sobre los hombres.
- Tienen preferencia las personas de más edad.
- El homenajado tiene preferencia sobre el resto de los comensales.
- El anfitrión será el último en ser servido y su esposa la última de las mujeres, a excepción de los novios en un banquete de boda.
- Además del sexo y la edad se tendrá en cuenta también la categoría del cargo de los comensales.
- La presidencia de la mesa se sitúa normalmente frente a la entrada; si el banquete se celebra en una mesa única, se procurará sentar a los comensales alternando los sexos y evitando sentar juntos a los matrimonios, excepto cuando el acto sea presidido por un matrimonio.

Además, existen otras normas generales que también deben ser conocidas por el personal de comedor:

1. La entrega del menú o de la carta, del material (vajilla, cristalería, etc.) y de los manjares se realiza siempre por la derecha del cliente, a excepción de los cubiertos que se colocarán por el lado en el que vayan a estar situados en la mesa, cuando el servicio es "de la fuente al plato" que se realiza por la izquierda, y cuando se muestran los manjares en el servicio "en mesa auxiliar o guerridon" que también se realiza por la izquierda. En el caso de que la mesa fuera muy grande se mostrarán desde distintos puntos.
2. El anagrama del establecimiento se colocará orientado al cliente. El plato base se colocará justo al borde de la mesa o bien a dos centímetros del mismo. La distancia entre platos debe ser al menos de 60 cm.
3. Los cubiertos se transportan en un plato trincherero con una servilleta doblada en forma de muletilla y se colocan siempre centrados respecto al diámetro del plato base, y según el orden en que vayan a ser utilizados (desde el exterior hacia el interior).
4. La servilleta se dispondrá sobre el plato o a la derecha del mismo.
5. En el caso de que se caiga un cubierto se retirará el sucio cuando se traiga el cubierto limpio.
6. Los servicios que no se vayan a utilizar se retirarán antes de comenzar a servir la mesa.
7. Lo primero en llevar a la mesa es el pan y la bebida.
8. Generalmente, los manjares calientes se deben servir en platos calientes y los fríos en platos fríos, a excepción de los suflés.
9. Cuando esté permitida la utilización de los dedos (ostras, gambas, muslos de pollo, chuletillas de cordero, etc.), se colocará un recipiente con agua y una rodaja de limón.
10. Se deben colocar ceniceros y se procederá a su cambio cada vez que se encuentren sucios.
11. Para los vinos blancos, rosados y espumosos se utiliza un cubo o champanera con hielo.
12. Se debe mostrar el vino al cliente para que dé su aprobación. Se debe descorchar en el cubo o champanera o, si fuera tinto, dentro de su cesta. Se sirve una pequeña cantidad de vino al anfitrión para su degustación.
13. El servicio de bebidas se realiza siempre por la derecha y las copas nunca se llenan hasta el borde.

14. En el caso de vinos de reserva, pasar el corcho por la boca de la botella y colocarlo en un plato pequeño donde pueda verlo el cliente.
15. Hay que evitar llenar excesivamente los platos que, además, se deben mostrar con los bordes limpios.
16. Nunca se deben trinchar los manjares sobre la fuente en que se presentan.
17. La mostaza se sirve con el tarro abierto, sobre un platillo y se coloca un cuchillo de postre o una cucharilla.
18. No hacer esperar mucho al cliente entre plato y plato y retirarlo cuando el siguiente esté listo.
19. Finalmente, se retira el pan, la mantequilla y el salero y se limpia la mesa de migas.
20. Las copas de vino no se retiran hasta que se hayan servido el café y los licores. Las de agua permanecen durante todo el servicio.
21. La retirada de los servicios o "desbararse" se realiza cuando todos los comensales han finalizado y se efectúa por la derecha a excepción del plato de pan y el cuchillo de mantequilla, que se retiran por la izquierda.
22. No situarse muy cerca de los clientes, respetar su intimidad y no dar conversación a los mismos mientras comen.

Existen en la actualidad innumerables ofertas de programas de gestión siendo básicamente las necesidades informáticas:

1. En relación con los cargos, se dispone de los TPV (terminal punto de venta) que pueden ser: Pantallas táctiles: fáciles de utilizar y de mantener, actualizables y resistentes a los golpes. La facturación es rápida y sencilla al encontrarse los platos y servicios a la vista en la pantalla.
  - Pantallas no táctiles: es un PC estándar y se factura a través del teclado y del ratón. Es más lento que el táctil pues obliga a buscar en el programa los platos o familias, para realizar el cargo.
  - Pantalla táctil, portátil y con radiofrecuencia: permite al camarero tomar las comandas directamente en la mesa, es especialmente útil en áreas grandes, informa al camarero sobre los artículos agotados antes de abandonar la mesa caliente, acelera el servicio y aumenta la rotación de las mesas.
2. En relación a las comandas, será necesario disponer de impresoras que, dependiendo del tipo de restaurante, distancias, etc., podrán situarse en:
  - El bar: en el momento de formalizar la comanda se imprimen las bebidas solicitadas por el cliente en el bar, agilizando el servicio y reduciendo las demoras.
  - La cocina: se suprimen viajes ya que reciben la comanda por la impresora. Es rápido y en tiempo real.
  - El economato/bodega: para el suministro de vinos y aguas.
3. Con respecto a la receta y el menú: actualiza automáticamente el coste de los platos en la medida en que se modifica la cantidad o precio de los ingredientes que los componen.
4. Con respecto al inventario: es conveniente que la aplicación informática aporte información (a través de listados) sobre los productos vendidos, realice actualizaciones del inventario general, avise cuando se llegue al stock mínimo, proporcione una estadística diaria e informe de las desviaciones (comparando el coste real con el teórico, según inventario).

5. Con relación a la factura: se hace necesaria la transferencia inmediata de los cargos a la cuenta del cliente ya que la recepción del hotel puede emitirla en cualquier momento. Por otra parte, es de suma importancia que el programa informático proporcione un informe diario de facturación, número de cubiertos, platos vendidos, etc.

6. Administración necesitará conocer las altas y bajas de facturas, transferencias y modificaciones, diario de compras, valoración de inventarios, control de ingresos, fichas de recetas, consumos diarios y mensuales, etc.

Un ejemplo de programa de gestión de alimentos y bebidas es el elaborado por Micros-Fidelio cuyas características principales son las que a continuación se detallan:

Con sus dos versiones, Fidelio permite el acceso a un programa de gestión de entre 4 y 999 almacenes, todos ellos funcionando como principales y permitiendo los movimientos de artículos de inventario y venta entre ellos.

La configuración de las bases de datos es extensa, permitiendo un número indeterminado de artículos, menús, escandallos, etc.

La filosofía del producto permite gestionar todo tipo de operaciones sin ningún tipo de documento en papel, todas las operaciones se gestionan a través del ordenador, pudiendo incluso recuperar albaranes para verificar la recepción de mercancías. Estos mismos albaranes serán utilizados como plantillas para el ingreso de artículos en los almacenes y posterior facturación de los mismos en el departamento contable y financiero del establecimiento.

La gestión de compras permite no sólo trabajar con los diferentes métodos de control de precios de almacén, LIFO, FIFO, etc., sino que permite una gestión real de ofertas de proveedores. Todo ello gestionado a través de plantillas que permiten agilizar el trabajo diario.

Los pedidos internos por departamentos son otra de las posibilidades del programa. Ello facilitará el movimiento de artículos de inventario en el establecimiento y mejorará el stock de los diferentes departamentos.

Entre otras muchas ventajas, el programa posee una ingeniería de recetas y menús que, actualizada automáticamente con los precios diarios de compra, facilita el control de costes.

Adicionalmente, el programa de almacén se conecta con los terminales punto de venta de Micros optimizando más si cabe la gestión de su establecimiento. Las bajas por centro de venta permiten hasta ocho precios por artículos, optimizando así el control de costes por departamento y además incorpora un control de inventarios por códigos de barras.

### *Relaciones interdepartamentales*

Las relaciones interdepartamentales que el departamento de sala-comedor tiene con el resto son las que a continuación se detallan:

1. Con dirección: política de ventas, objetivos, nuevas ofertas y reclamaciones/felicitaciones.
2. Con recepción: informe de ocupación, las previsiones, los grupos, las copas de bienvenida, los banquetes, etc.
3. Con lencería y lavandería: cambio de ropa, uniformes, etc.
4. Con pisos: limpieza de locales, previsiones de eventos, etc.
5. Con economato bodega: previsión de géneros.
6. Con administración: en el control y análisis de los resultados.
7. Con el departamento comercial: en la promoción de los bares y restaurantes.
8. Con mantenimiento: conservación y mantenimiento de instalaciones.

## **2.2 Cocina.**

Dentro del departamento de alimentos y bebidas, se podría decir que la cocina desempeña un papel fundamental. El valor de un restaurante se encuentra principalmente en ésta.

No es efectivo ofrecer un servicio excelente, si el producto que se vende no se ajusta a la calidad que espera el cliente. Por tanto, el objetivo primordial de este departamento es el de ofrecer la máxima calidad culinaria al mejor precio posible.

En relación con el tamaño e instalaciones de este departamento, hay que señalar que dependerá fundamentalmente de la categoría del establecimiento, de su capacidad, del tipo de clientela, del grado de organización y de la legislación.

No obstante, es conveniente especificar algunos aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de su diseño:

1. Deberá estar próxima al comedor o sala y al economato y bodega.
2. Es recomendable que sea al menos igual a la mitad de la superficie del restaurante.
3. Los suelos deben ser antideslizantes.
4. Paredes alicatadas hasta el techo.
5. Tomas de agua en diferentes puntos.
6. Es preferible que cuente con iluminación natural.
7. Extractores que renueven el aire.
8. Deberá disponer de un office y cámaras frigoríficas.

### *Funciones principales.*

- Previsión diaria de la demanda.
- Petición de suministros.
- Preparación del servicio.
- Recepción de comandas.
- Elaboración de lo comandado.
- Presentación.
- Desbarasar y recogida.
- Control de consumos.
- Control de existencias para el servicio siguiente.

## *Organización*

En relación al personal, es necesario definir cuáles son las exigencias cualitativas y cuantitativas, dependiendo de la capacidad del hotel, oferta culinaria, categoría, estacionalidad, etc.

Hay que buscar sistemas de trabajo que fomenten una mayor productividad para así alcanzar la rentabilidad deseada.

La organización en la cocina ha cambiado enormemente en nuestros días debido principalmente a tres causas: tecnológicas (maquinaria, utensilios, nuevos productos, etc.), laborales (reducción de las jornadas, mayores costes laborales, etc.) y sociales (comida rápida, ecológica, etc.).

Los modelos de organización varían en función de los distintos tipos de servicio. Así, difiere en un restaurante de menú a la carta, en un hotel vacacional cuya oferta está muy estandarizada, etc. Por tanto, se puede hablar de tres estándares fundamentales:

1. Modelo tradicional. Las tareas se dividen por partidas, produciéndose la continuidad en el tiempo entre la preparación y el servicio, Por ejemplo, en un restaurante a la carta donde el cliente solicita un plato y es elaborado por la cocina en ese momento.
2. Modelo de separación de funciones. Es un sistema mucho más racional que consiste en separar la preparación y la terminación. Las ventajas que supone la aplicación de este sistema son principalmente dos: la racionalización del trabajo que permite una mejor distribución del tiempo y la mayor rapidez del servicio. Así, el restaurante de un hotel vacacional con una oferta muy estandarizada donde se preparan los platos posponiendo su finalización al momento de su solicitud por el cliente.
3. Modelo de producción. Se diferencian totalmente la elaboración y el servicio. Los platos se encuentran prácticamente terminados y una vez que el servicio es solicitado sólo restarían labores de calentamiento, regeneración, etc. Éste es el caso de la cocina de los restaurantes de un hotel de gran capacidad.

En el modelo tradicional, el trabajo de la cocina se organiza en "partidas" (agrupación del personal de cocina) con funciones propias y distintas: preparación, salsas, cocción, decoración, etc. En la elaboración de un plato normalmente intervienen varias partidas, existiendo una interrelación de las mismas.

A continuación se describen las tareas que son realizadas habitualmente por cada partida:

1. Cuarto frío: unidad independiente de la cocina cuyas tareas son la preparación de bufés, carne y pescados. Es el centro distribuidor de toda la cocina y las cámaras frigoríficas están bajo su tutela.
2. Salsera: confección de fondos, salsas calientes, salteados y estofados, guarniciones de legumbres, etc.
3. Entremetier: preparación de platos a base de huevos, legumbres, hortalizas, caldos, pastas, etc.

4. Rôtisseur: asados de carnes, fritos, etc.
5. Pescadero: todos los platos de pescado y mariscos.
6. Repostería/pastelería: toda la gama de postres.

#### *Funciones del personal.*

El Artículo 18 del Acuerdo Laboral de ámbito nacional para el sector de la Hostelería (BOE de 2 de agosto de 1996) establece las siguientes categorías profesionales: jefe de cocina, segundo jefe de cocina, jefe de partida, cocinero, repostero, ayudante de cocina, auxiliar de cocina.

#### *Las funciones del jefe de cocina:*

1. Se responsabilizará del personal a su cargo en todo lo relativo a organización, distribución del trabajo, horarios, vacaciones, promociones, selecciones, etc. supervisando que se realice el trabajo de acuerdo con la política de la empresa.
2. Controlará el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene en la cocina.
3. Asesorará, junto con el director de comedor, al director de alimentos y bebidas en todo lo relativo a confección de menús, cartas, banquetes, al igual que en la definición del precio de venta al público.
4. En relación con las previsiones, confeccionará diariamente la minuta que pasará al director de alimentos y bebidas para su aprobación, intentando conseguir el máximo rendimiento de los géneros.
5. Establecerá los menús del personal.
6. Propondrá la compra de géneros. Para ello debe conocer perfectamente los productos, estar al corriente de los precios de mercado, proveedores, novedades, productos de temporada, etc.
7. Controlará que los géneros comprados estén en perfectas condiciones.
8. Se responsabilizará de la correcta conservación de los alimentos.
9. Controlará que el personal haga buen uso de las instalaciones, utensilios y demás instrumentos pertenecientes a la cocina.
10. Instruirá al personal a su cargo y explicará diariamente la confección de los platos que así lo requieran.
11. Supervisará el trabajo que realizan las distintas partidas siendo responsable de que los platos estén listos en su debido tiempo.
12. Procurará obtener el máximo rendimiento de los géneros, aplicando sistemas de control y obligando al personal a cumplir con las indicaciones de las recetas en relación a las cantidades, porciones, modos de cocción, etc.
13. Confeccionará aquellos platos que entrañen dificultad o que, por cualquier otra razón, estime debe realizar. Y en otros, dará los últimos toques.
14. Comprobará que todos los platos que salen a comedor lo hagan con la calidad debida.
15. Coordinará con el jefe de comedor o maitre el desarrollo del servicio, sugiriéndole los platos que debe recomendar.
16. Confeccionará el relevé o parte de consumos diarios.
17. Calculará el coste diario de cocina y su acomodación al presupuesto.
18. Realizará el inventario de cocina.

### *Operaciones, procesos y documentos del departamento de cocina.*

Las distintas etapas en las que se desarrolla el servicio de cocina son las siguientes:

- Planificación.

La primera misión que tiene el jefe de cocina es la de prever los servicios que tendrá al día siguiente o en días sucesivos. Para realizar dicha previsión debe apoyarse en la información que le facilita la recepción en relación con los índices de ocupación y previsiones, banquetes en lo relativo a eventos o servicios concertados y comedor con respecto a las reservas realizadas directamente por el cliente. Por supuesto, si se quieren obtener unos datos en teoría más exactos, deberá basarse en el "histórico", es decir, tomando los datos del pasado. Este documento suele realizarse junto con el jefe de comedor y el director de alimentos y bebidas.

*Los documentos utilizados en esta etapa de planificación son:*

1. Estadillo de previsión de servicios (recepción a cocina): es un documento que el departamento de recepción envía a cocina con la relación de servicios contratados para el día siguiente.
2. Listado de ocupación (recepción a cocina): relación de habitaciones reservadas.
3. Servicios contratados en banquetes (banquetes a cocina).
4. Previsión histórico de ventas (alimentos y bebidas a cocina): es un documento que, teniendo en cuenta datos del pasado, informa sobre situaciones futuras relativas a las ventas. En cualquier caso, es necesario tener en cuenta también los datos del presente en relación al calendario actual (revisando si existen fiestas o acontecimientos especiales) e, incluso, el pronóstico del tiempo. Lo aconsejable es realizar la previsión para cada día de la semana durante un mes (por ejemplo, agrupar todos los lunes, todos los martes, etc.) ya que, lógicamente, seguirán similares tendencias. Se puede tomar como referencia la media de ventas de cada plato en los tres meses anteriores. Una vez realizada la previsión es útil compararla con la venta real puesto que la información obtenida puede servir de ayuda en siguientes previsiones. Actualmente, casi todas las aplicaciones informáticas ofrecen este tipo de información.
5. Minuta u oferta diaria: es un documento que indica la oferta prevista para el día siguiente que normalmente se realiza en consenso con el jefe de comedor o maitre y con la supervisión y aprobación del director de alimentos y bebidas e incluso, en algunos casos, del director del hotel.

*Petición de géneros.*

Una vez realizadas las previsiones, el segundo paso es la solicitud de suministros. Para ello, el jefe de cocina debe tener en cuenta qué es lo que se quiere ofrecer al cliente, las existencias disponibles y los géneros que brinda el mercado. El jefe de cocina se relaciona directamente con los proveedores de carne, pescado y marisco. Normalmente, la petición de estos géneros se realiza por teléfono a proveedores que, previamente, han sido seleccionados y aprobados por la dirección.

*Organización de las tareas del personal.*

En función de la previsión, el jefe de cocina organizará los turnos y horarios (días libres, contratación de personal temporal, etc.) y distribuirá las funciones del personal de una manera racional intentando sacar la mayor productividad de los recursos humanos de que dispone. Establecerá los objetivos a cubrir por cada partida.

#### *Elaboración de los platos.*

Hay algunos géneros (carnes, pescados, etc.) que entran directamente en cocina aunque, en la mayoría de los casos, es el departamento de economato y bodega el encargado del control en la recepción de los mismos. Lo habitual y deseable es que el jefe de cocina también compruebe que las cantidades, calidades y precios sean los correctos. Por otra parte, en el mismo sentido, deberá controlar los pedidos que provienen del economato.

Una vez que el género llega a la cocina, comienza la elaboración de la oferta del día con la transformación del mismo. El primer paso se realiza en el cuarto frío en todo lo relativo a la preelaboración: limpieza, troceados, despiece, etc. pasando después al resto de las partidas que así lo exijan.

*Los documentos utilizados en este proceso son:*

1. La receta estándar: es una descripción detallada de las cantidades, utensilios, métodos y procedimientos (temperaturas, tiempos, etc.) utilizados en el proceso de elaboración de un plato. Es imprescindible que se especifique la porción tipo de cada producto para cada comensal. Esto no sólo redundará en un mejor control de costes y facilita la compra sino que, además, pretende que todos los trabajadores tengan los mismos criterios y exista una igualdad en la presentación de los platos. Puede ser aconsejable poner a la vista de los cocineros un listado de porciones de los platos más representativos.
2. Escandallo o ficha de rendimiento de un producto: elaborado por el jefe de cocina junto con el director de alimentos y bebidas, trata de conocer el rendimiento exacto o neto de determinados productos que sufren variaciones derivadas de los procesos de transformación a los que son sometidos. Por ejemplo, cuando entran piezas enteras de carne sufren reducciones o mermas: en la conservación, en el despiece y limpieza, en el cocinado, etc. Además, no es lógico valorar toda la pieza a un mismo precio (un solomillo o un filete), ya que, si se hubieran comprado por separado, tendrían diferentes precios.

#### *Desarrollo del servicio (salida de los platos).*

La prestación requiere que exista una perfecta sincronización por parte de cocina y restaurante para la elaboración y distribución de los distintos platos, habida cuenta de que, en la misma franja horaria, suelen coincidir la mayoría de los servicios. Esta concentración del trabajo en unas pocas horas provoca estrés y agobios en los empleados de cocina. Para evitar ese tipo de sensaciones, el jefe de cocina debe procurar mantener a su personal tranquilo, en perfecto orden y silencio. El jefe de cocina se situará en la "mesa caliente" y será el encargado de distribuir el trabajo:

En primer lugar, recepcionará las comandas procedentes del restaurante. La comanda es un documento utilizado para solicitar a cocina los platos elegidos por los clientes, y constituye la guía que utiliza el jefe de cocina para dictar o "cantar" las peticiones de los clientes a las distintas partidas; después, colocará la comanda en un lugar a la vista de todo el personal, generalmente un tablón destinado a tal efecto.

En segundo lugar, supervisará la elaboración de lo comandado. Por último, dará el "pase", vigilando y controlando que todos los platos salgan al comedor en el momento adecuado, con la calidad y presentación debidas y en la forma solicitada por el cliente (por ejemplo: hecho, poco hecho, etc.). En algunos casos, y por la dificultad que pueden entrañar algunos platos, finalizará o dará los últimos toques a los mismos.

#### *Finalización del servicio.*

Una vez finalizado el servicio, se procede a la recogida o "desbarase" dejando todo preparado para el próximo servicio (desayuno, almuerzo, cena). Aunque el proceso de lavado y limpieza de vajilla es continuo y se realiza durante todo el servicio, es al final cuando se produce una mayor actividad. Se debe señalar que, actualmente, muchos hoteles disponen de un departamento independiente denominado departamento de mayordomía que se responsabiliza de la limpieza, almacenamiento y control del material.

#### *Relaciones interdepartamentales.*

La relación con el resto de los departamentos se establece generalmente como a continuación se resume:

1. El director de alimentos y bebidas será su jefe inmediato y trabajarán conjuntamente en todo lo relativo a análisis de la rentabilidad, aceptación de los platos entre la clientela, planificación, control de costes, etc. El director de alimentos y bebidas será el responsable frente a dirección de la consecución de los objetivos marcados.
2. Recepción le informará sobre la ocupación real y servicios contratados.
3. Restaurante le asesorará sobre la aceptación de platos por parte de los clientes y cocina le informará de las especialidades, platos del día, platos que hay que dar salida, previsiones de servicio, etc.
4. Con el bar en todo lo referente a preparación de aperitivos, etc.
5. A economato y bodega solicitará los géneros y le asesorará en la compra de productos. Controlarán conjuntamente la calidad de los géneros adquiridos.
6. Lavandería suministrará toda la ropa: manteles, uniformes, paños, etc.
7. A administración se le enviará toda la documentación (hojas de costes, relevés, etc). Asimismo, ésta ejercerá el control de los costes y procurará que no se produzcan desviaciones en relación con el presupuesto.
8. Banquetes informará de los eventos contratados, etc.
9. Con mantenimiento informándole sobre las averías, efectuando el mantenimiento preventivo, etc.

### **2.3 Subdepartamento de economato y bodega.**

Hay que indicar que, aún siendo considerados "servicios" los procesos de alojamiento y de restauración, el carácter de producto es más ostensible en el caso de la manutención, ya que se origina una transformación de los productos alimenticios que da lugar al género final que degustará el cliente; esto genera unos stock que deben ser almacenados (mayor tangibilidad).

El departamento de economato y bodega es el encargado de la recepción, almacenamiento, conservación y control de toda clase de productos que pasarán a formar parte del stock y que, según las necesidades, serán distribuidos al resto de departamentos del hotel.

Este subdepartamento está compuesto por:

1. El economato propiamente dicho que es el encargado de la recepción, almacenamiento, conservación y control de los productos alimenticios. Generalmente, los alimentos perecederos van directamente a las cámaras de la cocina, y es ésta la encargada de su conservación y reposición; en este caso, la función del departamento de economato y bodega se limita a la recepción y control de las mercancías.
2. El almacén asumirá las mismas funciones anteriormente descritas, cuando se trata de artículos de reposición o productos distintos a los alimenticios (de lencería, de papelería, de limpieza, etc.).
3. La bodega será el departamento responsabilizado cuando se trate de vinos y licores.

En relación a la organización, se puede observar que en un gran hotel el subdepartamento de economato y bodega depende de alimentos y bebidas, pero en hoteles de menor dimensión se encuentra, en muchos casos, bajo la dirección del departamento comercial o administración o, incluso, directamente bajo la propia dirección del hotel.

La ubicación del departamento de economato y bodega dentro del hotel debe ser próxima tanto al lugar de recepción de géneros como a los centros de producción: cocina, restaurante, bar.

Para la perfecta conservación de los productos este departamento debe tener una correcta ventilación y un grado de humedad, temperatura e iluminación adecuados.

El servicio resulta muy complejo ya que se producen constantes movimientos de mercancías de todo tipo a los que hay que dar un adecuado tratamiento administrativo y contable. Además, no sólo suministra al departamento de alimentos y bebidas, sino que distribuye los productos a todos los departamentos del hotel.

Para llevar una correcta organización de este departamento son básicas las siguientes cuestiones:

1. Una correcta política de compras.

2. Instalaciones adecuadas para la conservación de los géneros.
3. Establecer un orden de emplazamiento de los artículos para facilitar su localización.
4. Utilizar sistemas de control para la entrada y salida de productos. 5. Fijar las salidas en relación a las entradas de los géneros.
6. Vigilar y mantener el stock de seguridad.
7. Suministrar con rapidez los pedidos a los departamentos y realizar a la entrega las imputaciones correspondientes.

#### Funciones del personal

- Mantener relaciones con los proveedores.
- Comprobar las existencias y confeccionar los pedidos.
- Cotejar los precios de los productos según mercado.
- Efectuar las compras.
- Controlar la calidad de los productos.
- Verificar que los géneros y cantidades entregados son los solicitados.
- Examinar albaranes, facturas, vales de pedido que intervienen en la entrada y distribución de género.
- Recepción, almacenamiento.
- Distribución de los pedidos a los departamentos del hotel.
- Control de existencias o stocks.
- Realizar inventarios físicos y comprobar con los permanentes.
- Enviar la anterior documentación al departamento de Administración.

Según el Acuerdo Laboral de ámbito estatal para el sector de la Hostelería (BOE de 2 de agosto de 1996) dentro del departamento de economato y bodega existen dos categorías profesionales: encargado de economato y ayudante de economato, Las funciones de ambos están reguladas en el artículo 17 de la referida Ley que a continuación se reproduce:

#### *Encargado de economato:*

- Realizar de forma cualificada la dirección, control y supervisión del conjunto de tareas que se desarrollan en su departamento.
- Establecer las necesidades de mercancías y material de acuerdo con las demandas de las diferentes áreas de la empresa.
- Elaborar las peticiones de ofertas, evaluación y recomendación de las adjudicaciones.

#### *Ayudante de economato:*

- Realizar de manera cualificada, autónoma y responsable, la compra y gestión de mercancías y materiales.

- Realizar de manera cualificada, autónoma y responsable, la compra y gestión de mercancías y materiales.
- Colaborar al establecimiento de las necesidades de mercancías y material del almacén.
- Colaborar con el encargado de registro de proveedores y mercancías.
- Recibir las mercancías y material pedidos y controlar las fechas de caducidad de los productos, la calidad y cantidad, así como las facturas.
- Vigilar y controlar las existencias de mercancías y material.
- Encargarse del almacenamiento, manipulación y ordenación de los materiales y productos.
- Realizar las tareas derivadas del perfil de la ocupación.

Como se puede observar, esta norma atribuye al encargado y al ayudante de economato funciones que anteriormente estaban reservadas al departamento de compras. Por ello, se ha optado por incorporar estas facultades al departamento de economato, siendo las funciones principales del personal de este departamento las que a continuación se detallan:

- Jefe de economato y compras:

1. Dirigir el departamento de economato y bodega, siendo el responsable ante el director de alimentos y bebidas del buen funcionamiento del mismo.
2. Elegir los proveedores con el asesoramiento de los jefes de departamentos (jefe de cocina, restaurante, de recepción, gobernanta, etc.).
3. Realizar los pedidos teniendo en cuenta el stock.
4. Efectuar las compras de mercancías.
5. Controlar si las calidades, precios, pesos y medidas de los pedidos son los solicitados.
6. Velar por la perfecta conservación de los géneros.
7. Mantener el stock de seguridad.
8. Controlar que la distribución de mercancías a los departamentos se realice con premura y con la diligencia debida.
9. Verificar todos los documentos de entrada y salida de mercancías: albaranes, vales, facturas, etc.
10. Elaborar los inventarios físicos y verificar las diferencias con los permanentes.
11. Enviar toda la documentación anterior a Administración.

- Bodeguero.

Donde exista este cargo, tendrá las mismas responsabilidades anteriormente descritas, pero relacionadas con las bebidas.

- Ayudante de almacén.

Auxiliar encargado de ayudar en cuantas tareas se le se le asignen. Uno de los trabajos más comúnmente encomendado a esta categoría es la de recepcionista-controlador de mercancías: todos los géneros que entren en el hotel serán supervisados por este trabajador. Dependiendo de la organización y dimensión del establecimiento podrá haber uno o varios ayudantes de almacén.

Principios y documentos más importantes a tener en cuenta en los distintos procesos.

En el departamento de economato se originan cuatro operaciones o procesos fundamentales: comprar, recepcionar-controlar, almacenar y, por último, distribuir las mercancías entre los distintos departamentos del hotel.

En este epígrafe se señalan los principios fundamentales para llevar a cabo una correcta gestión en este departamento y, en los casos que se estime oportuno, se reproducen las normas que el ICRE (Instituto de la Calidad para los Restaurantes) ha establecido en este sentido.

No obstante, señalar que también existen normas de calidad para este departamento dictadas por el ICHE, pero de carácter mucho más general que las que se van a reproducir.

Por otra parte, se analizan los documentos más importantes que se manejan en estos procesos.

- Proceso de compra.

Para el desarrollo o prestación del servicio de restauración es precisa la compra. Se trata de obtener los productos a un precio justo, en la cantidad y calidad pactada y en el tiempo solicitado de proveedores adecuados.

En el hotel las compras las efectúa el jefe de economato o el de compras, o como se ha visto anteriormente, una misma persona en la que coinciden estos dos cargos.

El encargado de realizar las compras debe estar en todo momento asesorado por el jefe de cocina que, además, será la persona encargada de determinar la calidad de los géneros que entran sobre todo en lo que se refiere a carnes, pescados y comestibles.

Como se apuntó anteriormente, estos productos se envían directamente a las cámaras frigoríficas de la cocina.

El jefe de economato y compras deberá tener en cuenta los siguientes principios:

1. Disponer de varios proveedores por artículo, para comparar los precios y calidades.
2. Tener un perfecto conocimiento de los productos.
3. Conocer en qué medida el volumen de compras favorece un mejor precio y descuentos.
4. Prever las compras en función del mercado.
5. Negociar acuerdos y condiciones: descuentos, demoras en el pago, rebajas por calidad consumida, remesas progresivas, condiciones especiales, demora en librar el pedido, frecuencia en el suministro y horas de entrega.
6. Las mercancías siempre estarán avaladas por el albarán que el proveedor entregará con las mismas.
7. Agrupar los pedidos.
8. Establecer unos días concretos para la recepción de las propuestas de pedido por parte de los departamentos.
9. Fijar un horario de recepción de los géneros.

A continuación, se reproducen algunas de las normas que el Instituto de la Calidad para los Restaurantes (ICRE) contempla en relación a esta materia:

Se dispondrá de un estado de información actualizado sobre proveedores, en el que se reflejarán los productos o tipos de productos que pueden suministrar al establecimiento, y se realizará la evaluación periódica de la calidad de sus servicios prestados.

Los aprovisionamientos, en los que por necesidades específicas, sea necesario utilizar un proveedor no autorizado, deberán tener previa aprobación de la dirección.

Los aprovisionamientos de productos alimenticios donde la reglamentación lo exija deberán encontrarse registrados en el registro sanitario (RSI). En caso de caza mayor deberá ir acompañado del correspondiente certificado veterinario que garantice su salubridad.

Las compras de productos deberán estar formalizadas en los documentos correspondientes (pedidos, contratos, fax, etc.). Estos documentos son considerados registros de calidad.

Las categorías de los productos gestionados por aprovisionamiento y almacenaje son las siguientes:

- a) Productos alimenticios perecederos.
- b) Productos alimenticios no perecederos.
- c) Productos alimenticios congelados.
- d) Bebidas.
- e) Productos de limpieza.
- f) Utillaje de cocina.
- g) Mantelería.

#### *Aprovisionamiento externo.*

El procedimiento de gestión de pedidos será conocido y aplicado por los diversos departamentos del restaurante. El restaurante dispondrá de este procedimiento documentado. Se definirán los niveles de stock de seguridad para los diferentes tipos de productos y se asegurará que no existen rupturas de stock.

Las características de calidad de los diferentes productos utilizados en el restaurante serán conocidas por todo el personal relacionado con las compras.

Los documentos utilizados en el proceso de compra son:

1. Propuesta de pedido: es un documento de solicitud de compra de productos, elaborado por los jefes de los distintos departamentos del hotel con base en sus necesidades y previsiones.
2. Hoja de pedido a proveedores: aunque en muchos hoteles la solicitud de compra se suele realizar por teléfono, es conveniente que quede documentado este proceso.
3. Ficha de proveedores: en la que se reflejan los datos del proveedor, acuerdos, incidentes habidos, persona de contacto, etc.

4. Ficha de productos: incorpora los datos del producto referentes a precios, calidades, etc.
5. Contrato y acuerdos con proveedores.

### *Recepción y control.*

Este proceso es complejo ya que las mercancías que entran en el hotel lo hacen de diferentes formas. Así:

1. Existen productos altamente perecederos que van a ser consumidos inmediatamente y serán enviados directamente a cocina (por ejemplo: carnes, pescados, etc.) conformando la carta o menú del restaurante ese día.
2. Otros pasan por economato de donde van a cocina para, después de la transformación, ser consumidos en el comedor. Esto sería lo habitual en cualquier proceso de producción (por ejemplo, un plato cuyos productos se encuentren en el economato).
3. Por otra parte, también existen géneros que entran en el economato y salen directamente al comedor sin pasar por la cocina (por ejemplo, la mantequilla que se sirve con el pan).

Como se observa, la entrada de géneros es muy diversa por lo que es conveniente que exista un control en la recepción de las materias primas para un mejor control y gestión de los productos.

En cuanto al control de géneros, habría que tener en cuenta básicamente lo siguiente:

1. Calidad: frescor, caducidades, etc.
2. Sistema de transporte: isoterma, frigorífico, etc.
3. Temperatura según transporte.
4. Presentación del género: cartón, plástico, caja, etc.
5. Control de peso y pedido.

### *Almacenamiento.*

En relación con el proceso de almacenaje es de suma importancia que el espacio destinado al mismo y el sistema de colocación de los géneros sean los correctos. Para ilustrar este punto, y como en anteriores apartados, se reproduce la norma del ICRE que contempla esta materia:

Los diferentes espacios dedicados al almacenaje deben encontrarse identificados, ser independientes y mantener las características propias para la conservación de los productos que en ellos se almacenan. Éstos son:

- a) Cámaras frigoríficas. Temperatura entre 0 °C y 8 °C, dependiendo de la naturaleza de las mercancías.
- b) Cámaras congeladoras. Temperatura entre -12 °C y -18 °C.
- c) Almacén de alimentos y bebidas. Ambiente seco, aireado y protegido de los rayos solares.

d) Almacén de productos de limpieza. Ambiente seco, aireado y protegido de los rayos solares.

Asimismo, las cámaras frigoríficas y congeladoras deberán subdividirse, por lo menos, en cámaras de verdura, cámara de pescado, cámara de carne.

Los locales o espacios de almacenaje tendrán asignado un responsable que tendrá como misión gestionar y mantener en perfecto estado de orden y limpieza cada uno de ellos.

Los artículos serán fácilmente localizados e identificados en el lugar de almacenamiento. Esto se conseguirá o bien con la señalización escrita que identifique cada tipo de producto en su estantería o por una distribución racional de los artículos en función de la familia a la que pertenecen.

El sistema de almacenamiento contemplará una rotación que permita consumir en primer lugar los productos más antiguos del almacén y se definirá de tal forma que se asegure la no caducidad de los alimentos.

Todos los productos crudos, cocinados o precocinados serán protegidos de forma adecuada en cada caso y dotados de una etiqueta que indique la fecha de elaboración.

Los locales de almacenamiento deberán cumplir la normativa legal vigente en materia higiénico alimentaria, sobre todo en lo referente a niveles de limpieza, temperatura y materiales de construcción.

Todos los equipamientos de conservación en frío deben estar dotados de termómetros externos que faciliten el control de los mismos.

Se controlará la temperatura de conservación de las cámaras frigoríficas y congeladoras con una frecuencia de una vez por servicio.

Los documentos más importantes utilizados en el proceso de almacenaje son:

*Ficha de inventario permanente:* se utiliza una ficha para cada artículo con el fin de conocer diariamente las existencias que hay de cada producto en almacén. Se maneja fundamentalmente para géneros no perecederos.

A través de la consulta de este documento se controla el stock (máximos y mínimos), y se realizan las peticiones a proveedores cuando se llega al stock de seguridad. El inventario facilita la gestión ya que es el instrumento mediante el cual el jefe de economato y bodega determina el nivel óptimo de existencias, evitando la compra innecesaria que implica mayores costes al hotel.

Con la utilización de programas informáticos este proceso se ha agilizado enormemente, y en algunos casos, es el propio programa el que avisa cuando se ha llegado al stock de seguridad.

*Inventario mensual:* mensualmente se suele realizar un recuento detallado de todos los productos existentes en el economato y bodega para determinar su consumo:

Consumo mensual = Existencias iniciales + Compras mes - Existencias finales

*Suministro o distribución al resto de los departamentos.*

Es de suma importancia que el aprovisionamiento al resto de los departamentos del hotel se haga con eficiencia y rapidez. Para ello, es imprescindible formular una serie de normas relativas al funcionamiento de este servicio, que serán conocidas por todo el personal del hotel:

1. No se retirará ningún artículo del almacén sin el vale firmado por el responsable del departamento o persona autorizada.
2. La solicitud de géneros se deberá realizar en la hoja de pedido en las fechas que se determinen y deberá estar firmada por el jefe del departamento o persona autorizada.
3. El aprovisionamiento interno no se realizará nunca durante el horario de atención al público.

Los documentos utilizados en el proceso de suministro de mercancías dentro del hotel son:

1. Parte de consumos diarios, a través de los vales de pedido se imputan los consumos a los departamentos.
2. El vale, emitido por cada departamento, sirve de justificación a economato para dar salida a las mercancías y para imputar el consumo al departamento correspondiente.

*Relaciones interdepartamentales*

Se relaciona con todos los departamentos a los que suministra, sobre todo con los de producción: cocina, restaurante, pisos, etc. Por otra parte, mantiene relación estrecha con administración y dirección comercial.

### **3. Departamento de mantenimiento y servicios técnicos y seguridad.**

- Funciones preventivas y correctivas en relación al inmueble, instalaciones básicas, maquinaria, mobiliario y zona exterior que garanticen el perfecto funcionamiento de las instalaciones del hotel.
- Protección de los bienes y personas relacionadas con la actividad del hotel.
- Prevención de incendios.

### **4. Departamento comercial.**

El departamento comercial del hotel tiene la importante función de dar a conocer el establecimiento.

Sus funciones básicas son las siguientes:

- Establecer el plan de marketing del hotel.
- Diseñar el servicio-marca.

- Mantener a empresas y agencias informadas de las ofertas, tarifas, servicios...
- Organizar eventos que puedan atraer nuevos clientes.
- Desarrollar la publicidad y promoción del establecimiento.
- Relaciones públicas.

## **5. Departamento financiero.**

Aunque la organización interna de los hoteles es muy diferente en función del tipo de establecimiento, puede considerarse que el departamento financiero está formado, a su vez, por los subdepartamentos de administración y contabilidad, además de la labor financiera que le es propia

### **5.1 Administración.**

- Contabilidad.
- Caja.
- Facturación.
- Control.

### **5.2 Contabilidad.**

- Gestión de cobros y pagos.
- Control de caja.
- Llevanza de libros contables.
- Contabilidad analítica.
- Control y gestión de obligaciones fiscales.
- Gestión de clientes y proveedores: facturas, albaranes, etc...

### **5.3 Financiación.**

- Gestión de créditos y riesgos.
- Negociación con entidades de crédito.
- Valoración de inversiones.

## **6 Departamento de recursos humanos.**

Como ya he comentado, este departamento tiene un cometido fundamental en una empresa de servicios como la hotelera. Bien es cierto, que no se suele encontrar dividido en subdepartamentos por lo que su organigrama es sencillo.

- Planificación de la plantilla del hotel.
- Reclutamiento.
- Selección.
- Integración de nuevos trabajadores.
- Formación.
- Establecimiento de los criterios de evaluación.
- Remuneración.

- Promoción.
- Control de horarios.
- Licencias y vacaciones.
- Confecciones de nóminas.

## Descripción del hotel de referencia.



## **1) Introducción.**

En esta parte del proyecto se pasa a describir el funcionamiento del hotel de referencia sobre el que posteriormente se plantearán mejoras organizativas, antes de cambiar nada, resulta imprescindible conocer con detalle el funcionamiento y por tanto las ineficiencias del hotel de estudio.

El documento anterior resulta imprescindible, para identificar las claves de la organización y las actividades que se realizan en cada uno de los puestos de trabajo además trato de estudiar las relaciones entre departamentos y las relaciones que se llevan a cabo entre clientes y personal del hotel.

También dedico tiempo a explicar la relación entre el hotel y sus empresas proveedoras.

## **2) Objetivos.**

El objetivo clave es comprender el funcionamiento del hotel de referencia para poder sacar ineficiencias y mejorarlo. Es necesario también conocer el perfil de cada uno de los trabajadores, y las funciones que realizan en este hotel en concreto, también es necesario conocer relaciones entre departamentos y el flujo de información en el hotel.

## **3) Conclusión.**

Las principales ineficiencias que se pueden obtener del estudio realizado son:

- 1) Ineficiencias en la forma de trabajar de las camareras de pisos.
- 2) Ineficiencias en el servicio de lavandería del hotel.
- 3) Malas relaciones departamento de cocina y departamento de camareros.
- 4) Mala respuesta frente a exceso de carga de trabajo en todos los departamentos estudiados.
- 5) Desperdicio de comida.
- 6) Falta de estandarización en la elaboración de comida.

Esta quizás resulte la parte más dura del proyecto, obtuve la información trabajando en el departamento de mozos durante casi dos años, lo que me permitió conocer las ineficiencias propias del hotel de primera mano, por lo que la información que se presenta se ajusta a la realidad.

Al mismo tiempo resulta complejo realizar una descripción de cada uno de los puestos de trabajo que se dan lugar en el hotel, puesto que a veces las funciones no están perfectamente definidas y hay cierto margen de actuación, el privilegio que supone haber formado parte de la mano de obra del hotel, me dio la posibilidad de acceder a una información que desde mi punto de vista solo se puede tomar de primera mano.

## Descripción del hotel de referencia.

Ahora se pasa a describir el hotel de referencia, o lo que es lo mismo el hotel sobre el que voy a implantar mejoras organizativas.

### Palacio San Marin.



El Hotel Intur Palacio San Martín está situado en el corazón del Madrid más castizo, frente a uno de los monumentos arquitectónicos más significativos de la ciudad, el Covento de las Descalzas Reales, y a pocos metros de la Plaza Mayor, Palacio Real, Teatro de la Ópera, Puerta del Sol, Catedral de la Almudena, el Parque del Retiro y el Museo del Prado.

Se encuentra a 15 minutos de centro de los negocios y finanzas de AZCA, Palacio de Congresos, el Estadio Bernabeu( Real Madrid), el Museo Thyssen-Bornemisza y el Museo Reina Sofía. Rodeado de importantes centros comerciales, como El Corte Inglés a escasos 20 metros, y los restaurantes más exclusivos de Madrid. Veinte minutos es lo que tardará en llegar del Aeropuerto Internacional de Barajas a nuestro hotel.

El hotel dispone de 94 habitaciones, salones con capacidad hasta de 35 personas, restaurante, bar, gimnasio con sauna, wifi y Adsl.

## Servicio de restaurante.



- 1) Servicio de habitaciones 24 hrs.
- 2) Ubicación: última planta del Hotel, 6ª planta
- 3) Carta Mediterránea.
- 4) Desayunos de 7.00 hrs. a 10.30 hrs. de lunes a viernes y de 7.30 hrs. a 11.00 hrs. los sábados, domingos y festivos.
- 5) Comidas de 13.00 hrs. a 16.00 hrs.
- 6) Cenas de 20 hrs. a 23.00 hrs.
- 7) El restaurante permanece cerrado en Agosto, los domingos y festivos.
- 8) Se acepta bonos de restaurante tales como Ticket Restaurante, Cheque Gourmet y Sodexo Pass.

## Servicio de Bar.



- 1) Ubicación: Planta baja del hotel.
- 2) Abierto todo el año.
- 3) El bar ofrece comidas frías, calientes y snacks tipo sándwiches, ensaladas, bocadillos, platos combinados.... durante todo el día.

## Servicios básicos.

### *1) Características del hotel:*

- Número de habitaciones: 94.
- Última renovación: 2001.
- Año de Construcción: 1883.
- Núm. De Plantas: 6.
- 24 Hrs Recepción.
- Conserjería.
- Horario c/out: 12 p.m / 12 p.m.

- Cambio de Divisas.
- Prensa diaria gratuita en zonas comunes

2) *Restaurante:*

- Capacidad: 90 personas.
- Tipo comida: Cocina mediterránea
- Servicios del hotel:
  - o Fotocopiadora.
  - o Fax.
  - o Centro de negocios.
  - o Wifi: Si, de pago.
  - o Lavandería (clientes).

3) *Habitaciones:*

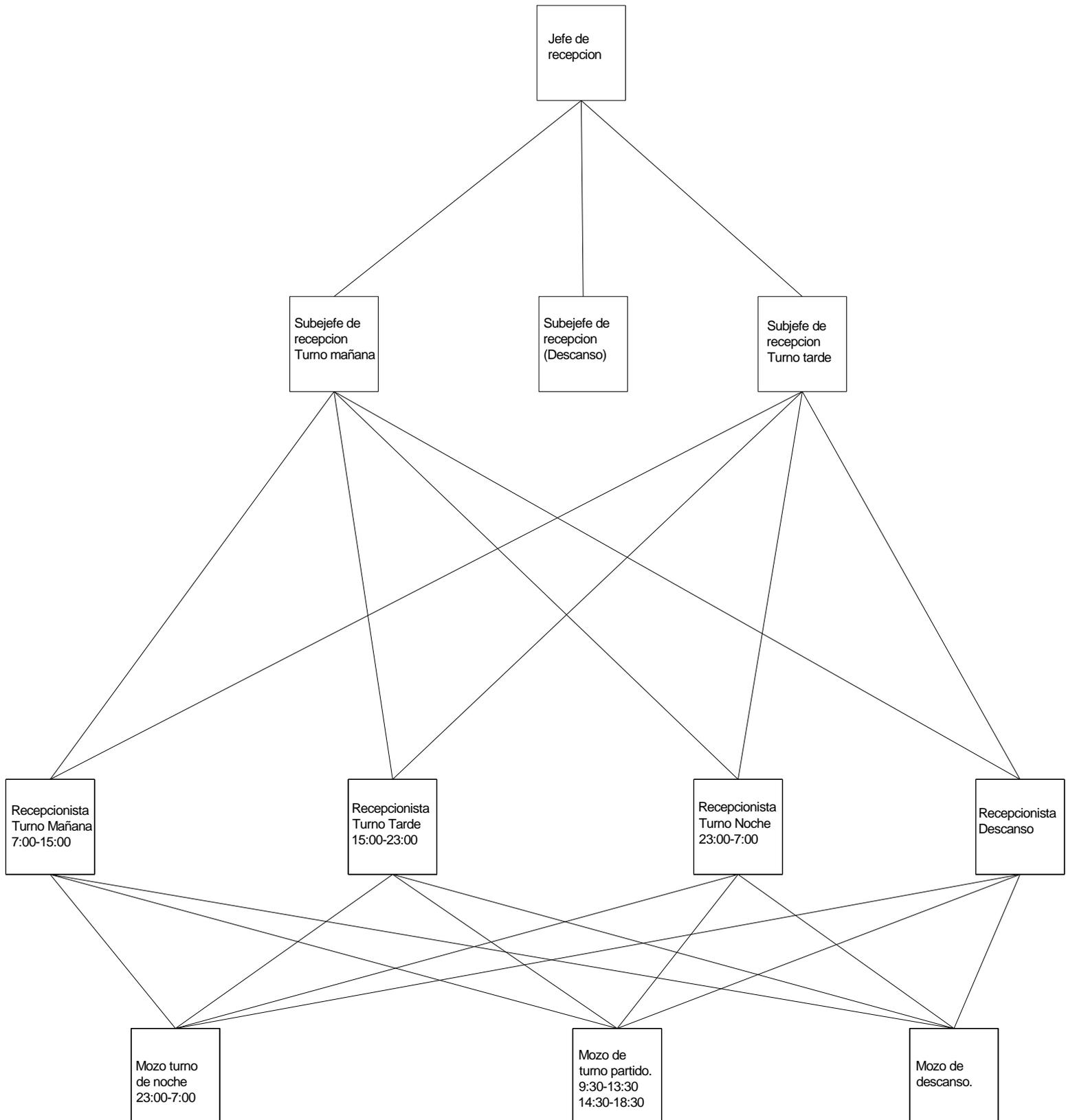
- Minibar.
- Secador de pelo.
- Caja Seguridad.
- AACC

4) *Puntos de interés turístico:*

- Convento de las Descalzas Reales: 0 km.
- Plaza Mayor: 500 m.
- Palacio Real: 500 m.
- Teatro de la Ópera: 300 m.
- Puerta de Sol: 300 m.
- Azca: 6 km.
- Palacio de Congresos; 6 km.
- Estadio Santiago Bernabeu: 6 km.
- Museo Thyssen: 3 km.
- Museo Reina Sofía: 3 km.
- Catedral de la Almudena: 500 m.
- Parque del Retiro: 3,5 km.
- Museo del Prado: 3 km.
- Paseo de la Castellana: 2 km.
- Parque de atracciones de Madrid: 5 km.
- Parque Warner Bross: 25 km.
- Faunia: 7 km.
- Distancia:
  - o Centro Ciudad: 0 km
  - o Aeropuerto Internacional: 15 km
  - o Estación de Tren: 3 km
  - o Estación de Bus: 3,5 km

# Descripción de la organización de Palacio San Martín.

## 1. Departamento de alojamiento.



Dado que se trata de un hotel de poca envergadura y poca capacidad de habitaciones, no ocurre como en la mayoría de los hoteles que en este apartado se divide en otros 4 subdepartamentos, es decir reservas, recepción, conserjería y pisos.

En éste caso el departamento de recepción hace las funciones del departamento de recepción y reservas conjuntamente, mientras que el departamento de pisos mantiene su independencia, por otro lado el departamento de conserjería cuenta con pocos trabajadores y depende directamente del departamento de recepción, por lo que no cuenta con una estructura independiente.

Al mismo tiempo será el recepcionista el encargado de realizar las labores de mano corriente y caja necesarios para cada situación específica que requiera su puesto de trabajo. Serán los encargados de llevar un control de las cuentas generadoras de ingresos del hotel que culminará con la presentación de la factura al cliente al finalizar su estancia.

Podemos comprobar que se debe de tratar de un trabajador muy cualificado.

### **1.1 Departamento de recepción.**

Es el departamento más importante del hotel, sobre el que se basan las operaciones básicas del hotel y el control de las operaciones del mismo.

Mantiene un servicio 24 horas por lo que se establecen tres turnos de ocho horas cada uno:

- 1) Turno 7:00-15:00.
- 2) Turno 15:00-11:00.
- 3) Turno 11:00-7:00.

En cada uno de los turnos recepción cuenta con un único trabajador que realiza las funciones que le corresponden por las características del departamento, con el apoyo del departamento de conserjería que estudiaremos más adelante.

#### *Función del recepcionista Intur.*

Su principal actividad es la venta de habitaciones, además es el primer punto de contacto con el cliente, siendo el medio por el que la empresa se relaciona de una manera más estrecha con el cliente.

Sus principales funciones son:

- Planificación de las habitaciones.
- Cargo de los conceptos consumidos por los clientes.
- Control de facturas. Supervisar el saldo.
- Cuadrar las liquidaciones de los departamentos de servicios.
- Cierre diario.
- Cálculo de comisiones: agencias de viajes y compañías de crédito.
- Calcular deducciones.

- Complimentar toda la documentación.
- Cerrar facturas.
- Cuadrar la cuenta de habitaciones con el mostrador.
- Supervisar la reserva y demás documentación de llegadas previstas.
- Registro de cliente: entrada (check in) y salida (check out).
- Complimentar la documentación
- Otorgar la habitación según la petición del cliente.
- Cambio de habitaciones.
- Verificación y comprobación de fechas de salida.
- Atención al cliente durante la estancia.
- Control de la producción de la venta de habitaciones.
- Apertura de facturas.
- Venta correcta de las habitaciones.
- Contestar la petición de reservas a través de los distintos canales: correo, teléfono, fax, correo electrónico...
- Control de los depósitos.
- Confeccionar: la hoja de reservas, plannings, libro de reservas, lista de llegadas y demás impresos.
- Facilitar la documentación de los futuros clientes a mostrador con un día de antelación.

#### *Función del jefe de recepción Intur.*

La función principal del jefe de recepción es la de controlar la actividad de los trabajadores del departamento a través de los subjefes de recepción, tenemos que tener en cuenta que su sueldo es de los más altos del hotel rondando los 42.000 €/año.

- Estadísticas.
- Información directa con el director del hotel.
- Control de la actividad del departamento.
- Mediar en conflictos.
- Gestión de recursos de la recepción.
- Planificación de la tecnología del departamento.
- Visto bueno para contratar y despedir nuevos empleados bajo el asesoramiento de los subjefes de recepción.

#### *Función del subjefe de recepción Intur.*

Su función principal es la de controlar la actividad de los recepcionistas del hotel, mediar en conflictos y asegurarse de que tanto los recepcionistas como los mozos del hotel cumplen puntualmente con su trabajo.

- Planificación de las habitaciones.
- Control de la actividad de los recepcionistas.
- Mediar en conflictos con el cliente.
- Informar al jefe de recepción de contingencias especiales.
- Confeccionar los turnos.
- Controlar asistencia mozos y recepcionistas.

- Control de las habitaciones.
- Informar del movimiento de clientes a todos los departamentos.
- Control de las ventas realizadas.
- Informar al resto de departamentos sobre: atenciones especiales, clientes VIPs, grupos, regímenes, ocupación disponibilidad
- Archivar toda la documentación procedente de la reserva.

*Costes fijos para del departamento de recepción.*

Trabajador	Número empleados.	Sueldo anual	Coste total
Recepcionista	4	15400	61600
Jefe recepción.	1	53900	53900
Subjefe de recepción	3	36400	109200
Mozos	3	15400	46200
			270900

Entonces podemos evaluar unos costes fijos para el departamento de recepción de 270900€ anuales.

*Costes variables departamento de recepción.*

Aparte de las contingencias propias de la actividad de cualquier departamento, como por ejemplo despidos, bajas por enfermedad, depresión u otra serie de contingencias que no tendré en cuenta debido a que se consideran como esporádicas y no responden al objetivo del proyecto.

Tendré en cuenta como costes variables al dinero que se recibe de las propinas que voy a estimar como una media de 20€ cliente, y dadas las características del hotel considero que tiene un índice de ocupación anual (i) del 80%, al mismo tiempo considero la media de estancia en hotel por parte de los clientes de diez días debido a que la principal funcionalidad del hotel es dar servicio a trabajadores en transito, que acuden a Madrid por motivos de trabajo (generalmente directivos de empresas o trabajadores muy cualificados )

Cálculo de los costes variables de recepción:

- Índice de ocupación  $i=80\%$ .
- Estimación de propinas/cliente=20€
- Número de habitaciones del hotel= 94.
- Estimación de la estancia de cada cliente en el hotel= 10 días.
- Disponibilidad de habitaciones al año= 365 días.

Costes variables anuales recepción=  $(0,8 \times 20 \times 94 \times 365) / 10 = 54.896 \text{€} / \text{año}$ .

## **1.2 Conserjería.**

Como ya he comentado con anterioridad, este departamento, se encuentra prácticamente ligado al departamento de recepción, consta con 3 trabajadores, los cuales tienen que ofrecer apoyo a la labor del recepcionista, ofreciendo todo tipo de servicios de apoyo.

La mayor parte del tiempo realiza indistintamente, labores de recepción y conserjería.

Junto a recepción es el departamento con el que el cliente mantiene más relación, pues la mayoría de sus funciones son de atención directa al huésped.

*Funciones del mozo:*

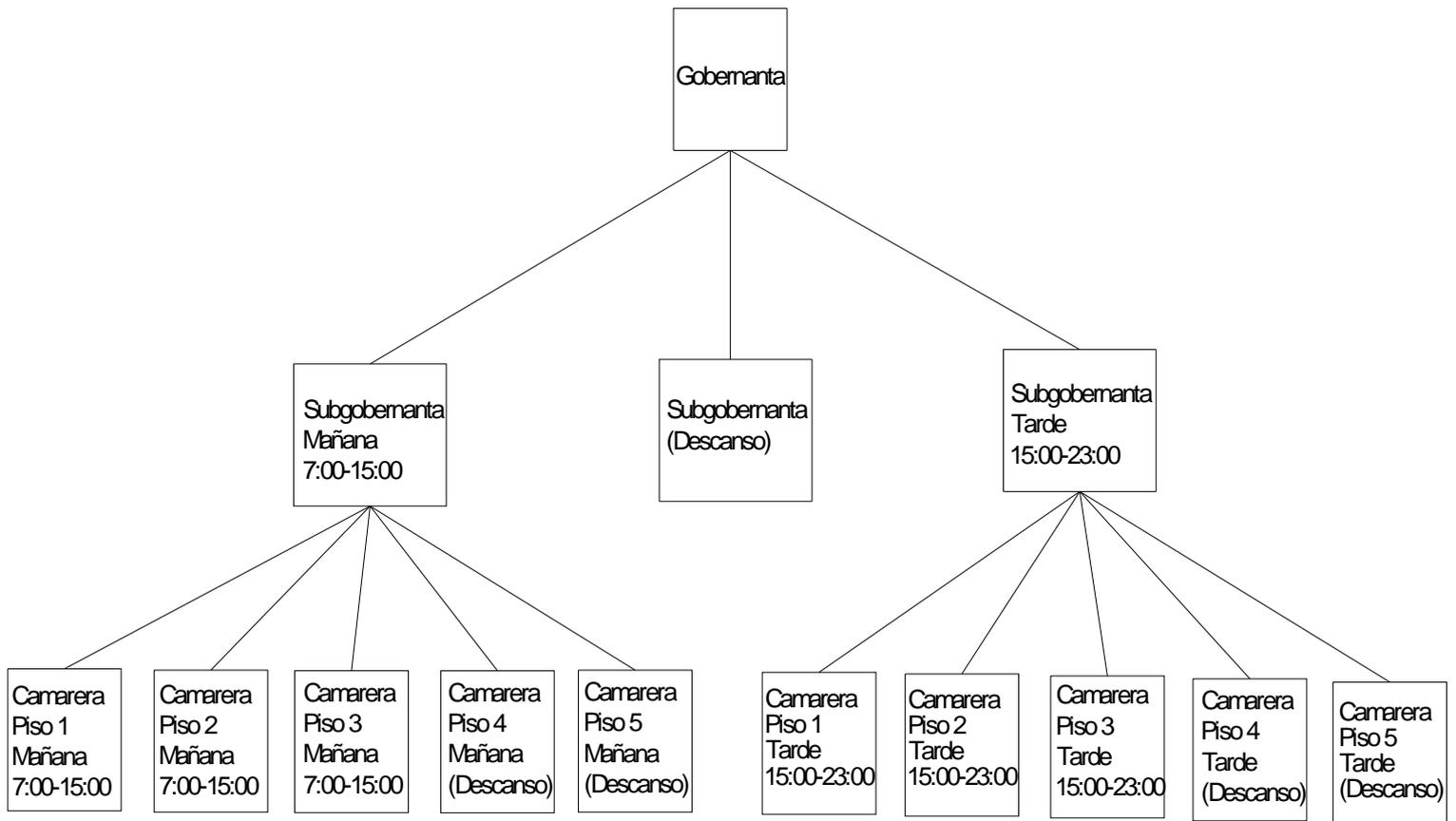
- Recibir al cliente.
- Recoger maletas del cliente.
- Atender la recepción en ausencia del recepcionista.
- Pequeñas compras necesarias para el funcionamiento del hotel.
- Pequeñas labores de mantenimiento.
- Apoyo a la labor del recepcionista.
- Seguridad.
- Recoger la ropa del servicio de lavandería.

## **Ineficiencias del departamento de alojamiento.**

Por un lado, se tiende a mantener a un único recepcionista para atender a los clientes y en ocasiones se sienten desbordados, al mismo tiempo la función de los mozos se considera como elemento de apoyo al recepcionista pero no tienen cualificación suficiente para ejercer la actividad de recepcionista con solvencia, por lo que no aportan todo el valor que podrían al puesto.

Por otro lado, hay momentos en los que el flujo de clientes es muy escaso, y tanto el mozo como el recepcionista se encuentran excesivamente ociosos, por otro lado la función de los subjefes de recepción considero que es perfectamente prescindible, ya que alrededor de un 90% de su tiempo lo emplean en supervisar la labor de los recepcionistas.

## 2. Departamento de pisos.



El departamento de pisos tiene como finalidad, el mantenimiento y el acondicionamiento de las habitaciones para el disfrute de los clientes del hotel.

Es un departamento clave del hotel, ya que se encarga del mantenimiento, orden y limpieza del producto básico que es la habitación.

Las subgobernantas se encargan de coordinar la recepción de las sábanas, y la lavandería que subcontrata el hotel, por lo que la labor a la que se dedica este departamento es la confección y la puesta a punto de las habitaciones.

*Funciones de la camarera de pisos:*

- Limpieza y mantenimiento de unidades de alojamiento.
- Conservación de mobiliario y enseres.
- Limpieza de pasillos, escaleras, zonas nobles...
- Revisión de habitaciones.
- Control de inventarios de mobiliario y enseres.
- Cambios de ropa.
- Atención al cliente.

*Funciones de las subgobernantas:*

- Repartir el trabajo diario.
- Dar un impreso a cada camarera en el que consta el número de habitaciones que le corresponde.
- Establecer una normativa que recoja el procedimiento más adecuado para desarrollar cada tarea.
- Establecer prioridades a la hora de recoger las habitaciones.
- Contacto directo con la recepción del hotel.
- Elaboración de inventarios de los efectos de las habitaciones.
- Detección de averías y desperfectos.
- Bloqueo de habitaciones.

*Función de la gobernanta:*

- Vigilancia.
- Supervisión.
- Planes de mejora.
- Contratación.
- Mediar en conflictos.
- Comunicación directa con el director general.
- Negociar con la empresa de lavandería.
- Coordinación general del departamento.

Al igual que ocurría con los responsables del departamento de recepción, los puestos de las subgobernantas están pensados en su esencia última, para ejercer labores de vigilancia, y de control siendo perfectamente prescindibles desde el planteamiento del proyecto.

Además este es un departamento en el considero que se deben de centrar la mayor cantidad de las mejoras, pues la cantidad de lesiones sufridas por los trabajadores es alarmante, esto ocasiona que se deben de tener hasta cuatro trabajadores simultáneamente de descanso para asegurar el poder cubrir bajas, evitando que se resienta el servicio del hotel.

*Costes fijos para el departamento de pisos:*

<b>Trabajador</b>	<b>Número empleados.</b>	<b>Sueldo anual</b>	<b>Coste total</b>
Camarera de pisos	10	14000	140000
Subgobernanta.	3	30800	92400
Gobernanta	1	37100	37100
			269500

Por lo que apreciamos que generan unos costes fijos de 269.500€al año. Se puede apreciar que es coste considerablemente inferior si lo comparamos con el departamento de recepción, sobre todo teniendo en cuenta que aquí el número de trabajadores es mayor.

Las trabajadoras del departamento de pisos se tienen que ceñir a su sueldo, no perciben propinas.

La totalidad del departamento son mujeres, tradicionalmente siempre se han empleado mujeres para tareas de limpieza en los hoteles debido a la creencia tradicional, de que las mujeres tienen más capacidad para fijarse en los pequeños detalles, personalmente creo que es un planteamiento erróneo por lo que esta perspectiva también la modificaremos.

### **Ineficiencias del departamento de pisos.**

Primero resaltar que la labor tanto de la gobernanta, como de las subgobnantas, considero que es prescindible, puesto que como he comentado con anterioridad, su principal labor es la de vigilancia y supervisión de la labor de las camareras de piso, evidentemente que no queremos prescindir del principio de autoridad necesario en toda organización, pero vamos a disminuirlo tanto como sea posible, sustituyéndolo por una mayor implicación de los empleados.

Al mismo tiempo la mayor parte de las camareras de piso se sienten frustradas por el trabajo que realizan, tenemos que tener en cuenta que sus salarios son los más bajos del hotel, a esto hay que sumarle que su trabajo es el más duro de los que se realizan, así como imprescindible para el buen funcionamiento de la empresa.

Son muy corrientes las lesiones, dado que las técnicas que utilizan para mover las camas y realizar la limpieza de la habitación no son las óptimas y sus espaldas y rodillas se suelen resentir.

Al mismo tiempo resaltar que suelen ser trabajadoras muy poco cualificadas, y de un nivel cultural bajo, esto hay que tenerlo en cuenta a la hora de buscar el perfil de trabajador flexible que busco para la nueva organización departamental del hotel. Por lo que considero que estas serán las trabajadoras que más problemas tendrán para integrarse en el funcionamiento del nuevo sistema.

### **3. Departamento de lencería y lavandería.**

Este departamento depende directamente del departamento de pisos, es un servicio que subcontrata el hotel a una empresa que se encarga tanto de la recogida de la ropa, como de la entrega de la ropa limpia y preparada.

Así mismo se encarga de lavar y limpiar la ropa de los clientes. La empresa en cuestión es LESLI LAVANDERÍA S.L.:



### **Ineficiencias del departamento de lencería y lavandería.**

Tenemos que tener en cuenta que el hotel de estudio se dedica principalmente a prestar servicio a ejecutivos o trabajadores muy cualificados que generalmente se encuentran en Madrid de paso y por motivos de negocio.

Generalmente y con mucha frecuencia suelen solicitar el servicio de lavandería del hotel y necesitan puntualidad y fiabilidad en el servicio.

El servicio de lavandería contratado por el hotel recoge la ropa sucia a las 00:00 y entrega la ropa limpia a las 00:00 del día siguiente y cuando se trata de la ropa de los clientes les es entregada a la mañana siguiente, esto suele generar muchos problemas puesto que tienen que esperar más de un día para tener su ropa lista en el mejor de los casos, pues hay que tener en cuenta que esta empresa es especialista en mantelería y lavado industrial, por lo que para determinadas prendas complicadas, como por ejemplo las corbatas suelen tener retrasos o incluso una ineficiencia en el desempeño de su tarea, lo que crea constantes quejas por parte de los clientes.

Esta empresa fue escogida por parte del hotel, porque era la que ofertaba un precio más barato en sus servicios, basándose en esto su ventaja competitiva, considero que se trata de un error por parte de la dirección del hotel puesto que no se tiene en cuenta el maximizar la satisfacción de los clientes y permitimos que otros hoteles del sector puedan ofertar un servicio más acorde con las necesidades de los clientes.

*Precios lavandería industrial.*

<b>Precios Hotel</b>	
Precio sabanas y colchas blancas	1.2€/Kg
Precio manteles y colchas color	1.5€/Kg
Edredón	13.95€
Nórdico	18.50€
Manta	9.50€

*Precios ropa de clientes.*

<b>Precios ropa clientes</b>	
Pantalón	4.10€
Chaqueta	5.50€
Falda	4.10€
Abrigo	9.00€
Plumífero	13.50€
Plumífero largo	16.00€
Corbata	3.20€
Camisa	3.95€

Ahora voy a pasar a calcular el coste que supone la lavandería tanto para los clientes, como para el hotel, para ver cual será la repercusión de las mejoras organizativas económicamente una vez implantadas.

*1) Estimación del coste anual de la mantelería y los enseres del bar.*

Para ello contamos con los siguientes supuestos:

- Media de ocupación de mesas en 1 día:
  - Desayuno= 10 mesas
  - Comida= 3 mesas.
  - Cena = 3 mesas.
- Índice de ocupación de mesas= 1.8 personas/mesa.
- Mantelería utilizada por mesa:
  - 1 mantel de color (0,25kg).
  - 1 mantel blanco (0,1kg).
  - 1.8 servilletas blancas (0,01kg).
- Extrapolando estos datos de forma anual tendríamos:

- 16mesas/díax365días/año = 5840mesas/año.
  - 1mantel de color/mesax5840mesas/año = 5840mantel color/año.
  - 1mantel blanco/mesax5840mesas/año = 5840mantel blanco/año.
  - 1.8personas/mesax1servilleta/personax5840mesa/año = 10512servilletas/año.
- Ahora paso a calcular cada uno de los distintos enseres de forma anual:
- Coste anual mantelería de color = 5840mantel color/añox0,25kg/mantel colorx1,5€/kg = 2190€/año.
  - Coste anual mantelería blanca = 5840mantel blanco/añox0,1kg/mantelx1,2€/kg = 700,8€/año.
  - Coste anual servilletas = 10512servilletas/añox0,01kg/servilletasx1,2€/kg = 126,144€/año.

Coste total mantelería al año = 2190€/año + 700,8€/año + 126,144€/año = 3016,944€/año.

## 2) *Estimación de los costes anuales de sábanas y mantas de las habitaciones.*

Para el cálculo de los costes de este apartado realizaré los siguientes supuestos:

- Habitaciones ocupadas al año:
  - Número de habitaciones del hotel = 94 habitaciones.
  - Índice anual de ocupación de habitaciones = 0,8.
  - Tiempo medio de estancia de los clientes = 10 días.
  - Habitaciones ocupadas por año = (94 habitacionesx0,8x365días/año)/10días = 2744,8 habitaciones/año.
- Sábanas y mantas utilizadas por habitación:
  - 1 sábana (0,5kg).
  - 1 manta
  - 1 colcha (0,4kg).
  - 1 funda de almohada (0,2kg).
- Cálculo del coste total anual.
  - Coste anual de sábanas: 2744,8 habitaciones/añox1sábana/habitaciónx0,5kgx1,2€/kg = 1646,88€x10(multiplico por 10 porque a diferencia de las mantas las sábanas se cambian todos los días al igual que la funda de las almohadas, sin embargo con las mantas no ocurre lo mismo puesto que estas solo se cambian cuando entra un cliente nuevo) = 16468,8€/año.

- Coste anual mantas = 2744,8  
habitaciones/año x 1 manta/habitación x 9,5 €/manta = 26075,6 €/año.
- Coste anual colchas = 2744,8  
habitaciones/año x 1 colcha/habitación x 0,4 kg x 1,2 €/kg x 10 = 13175,04 €/año.
- Coste anual fundas de almohada = 2744,8  
habitaciones/año x 1 funda/habitación x 0,2 kg x 1,2 €/kg x 10 = 6587,52 €/año.

Coste total anual de sábanas, mantas, fundas de almohadas y colchas = 16468,8 €/año + 26075,6 €/año + 13175,04 €/año + 6587,52 €/año = 62306,96 €/año.

3) *Estimación del coste anual de la ropa de los clientes (como es lógico el coste de estos servicios es aportado por los clientes, por lo que no representa un coste directo del hotel pero nos servirá para evaluar el nivel de servicio del mismo una vez implantadas las mejoras organizativas).*

Para ello contaré con los siguientes supuestos:

- Número de clientes = 2744,8 clientes/año.
- Índice de clientes que solicita lavandería = 0,45.
- Número de hombres = 65%.
- Número de mujeres = 35%.

Hombres	Mujeres
1 chaqueta	1 falda.
1 pantalón	1 camisa.
1 corbata	1 chaqueta.
1 camisa	

La tabla representa la media general de servicios pedidos por los clientes, que generalmente no excede de una única prenda de ropa.

- Cálculo del coste total anual hombres:
  - Coste anual chaqueta =  
2744,8 clientes/año x 0,45 x 0,65 x 1 chaqueta/cliente x 5,5 €/chaqueta = 4415,697 €/año.
  - Coste anual pantalón =  
2744,8 clientes/año x 0,45 x 0,65 x 1 pantalón/cliente x 4,1 €/pantalón = 3291,7 €/año.
  - Coste anual corbata =  
2744,8 clientes/año x 0,45 x 0,65 x 1 corbata/cliente x 3,2 €/corbata = 2569,13 €/año.
  - Coste anual camisa =  
2744,8 clientes/año x 0,45 x 0,65 x 1 camisa/cliente x 3,95 €/camisa = 3171,27 €/año.

Coste total anual ropa de hombres = 4415,697€año + 3291,7€año + 2569,13€año + 3171,27€año = 13447,797€año.

- Cálculo del coste total anual mujeres:

- o Coste anual chaqueta =  
 $2744,8 \text{ clientes/año} \times 0,45 \times 0,35 \times 1 \text{ chaqueta/cliente} \times 5,5 \text{ €/chaqueta} = 2377,68 \text{ €año.}$
- o Coste anual camisa =  
 $2744,8 \text{ clientes/año} \times 0,45 \times 0,35 \times 1 \text{ camisa/cliente} \times 3,95 \text{ €/camisa} = 1707,61 \text{ €año.}$
- o Coste anual falda =  
 $2744,8 \text{ clientes/año} \times 0,45 \times 0,35 \times 1 \text{ falda/cliente} \times 4,10 \text{ €/falda} = 1772,45 \text{ €año.}$

Coste anual ropa de mujeres = 2377,68€año + 1707,61€año + 1772,45€año = 5857,74€año.

Coste anual ropa hombres y mujeres = 13447,797€año + 5857,74€año = 19305,537€año.

4) *Coste total del servicio de lavandería al año soportado por el hotel.*

Coste total = 3016,944€año + 62306,96€año = 65323,844€año.

5) *Coste total del servicio de lavandería al año soportado por los clientes.*

Coste total = 19305,537€año.

#### 4. Departamento de alimentos y bebidas.

El departamento de alimentos y bebidas se encuentra dividido en dos departamentos que prácticamente no interactúan entre sí, con un organigrama independiente, por un lado está el departamento de camareros y por otro está cocina, tienen en común que se realiza una programación de los suministros conjunta, llevada a cabo por el director de alimentos y bebidas que es el último responsable de coordinar ambos departamentos. Cada uno de los dos departamentos tiene su responsable directo y su cadena de mando como se representa en la siguiente figura:



Evidentemente, los trabajadores de ambos departamentos trabajan juntos, han de coordinarse los cocineros con los camareros para proporcionar un servicio eficaz a los clientes.

Pero la organización departamental es completamente independiente, esto ocasiona una serie de problemas entre los dos departamentos, como consecuencia de la inflexibilidad de la organización.

Tanto los camareros como los cocineros, tienen un concepto independiente de su organización se fijan en los objetivos individuales de su organización y no miran por el fin último de servicio al cliente.

Son numerosos los problemas ocasionados por esta falta de coordinación como por ejemplo retraso en la entrega de comidas, no adecuar el plato al gusto del cliente, entregas frías, retrasos a la hora de retirar las mesas...

Los camareros se tienen que ocupar del servicio de las mesas así como de atender el bar del hotel, generalmente esto no resulta problema, puesto que no suele haber más de 5 o 6 clientes por media comiendo o cenando, generalmente el desayuno tiene más afluencia de clientela, pero esto tampoco supone un problema puesto que se suele montar la noche anterior y retirar después del desayuno. Aunque en ocasiones los turnos están mal planificados, puesto que hay veces en las que los camareros se encuentran totalmente ociosos y en otras ocasiones totalmente desbordados por el trabajo.

#### **4.1 Restaurante y bar.**

Como he comentado con anterioridad, este departamento se encarga tanto de atender el bar, que tiene un servicio de 10:00-22:30, como de atender las mesas para los clientes que desean almorzar o cenar a la carta, al mismo tiempo se encargan también de atender los room-service de las habitaciones.

El responsable del servicio con contacto directo con los camareros es el jefe de camareros, cuya labor principal es la de vigilar la labor de los otros dos camareros, aunque en ocasiones de máxima afluencia de clientes colabora en el servicio al público.

Generalmente y en condiciones de funcionamiento normal, uno de los camareros de cada turno se encarga de atender las mesas y el otro se encarga de atender el bar.

El hotel Intur Palacio San Martín se encuentra situado en pleno centro de Madrid, y la mayor parte de los clientes del hotel son de un nivel adquisitivo medio- alto, por lo que suelen optar por comer y cenar fuera del hotel, teniendo tanto el menú del hotel como la asistencia al bar muy poca afluencia de gente.

Cosa distinta es el desayuno, ya que muchas de las ofertas de alojamiento del hotel, tienen desayuno incluido, por lo que la afluencia de gente es mucho mayor, esto generalmente no resulta un problema, puesto que se sirve un buffet de poca variedad, muy estandarizado, en el que dos camareros suelen resultar más que suficiente para atender a los clientes, durante el servicio del desayuno el jefe de camareros suele ser el encargado de atender el bar.

Con respecto al room service, también tiene muy poca aceptación por parte de los clientes, puesto que resulta caro, además oferta una variedad muy escasa, por ejemplo, los clientes que tienen el desayuno incluido, tienen que pagar un plus de alrededor de 10€ porque le suban el desayuno a la habitación lo que hace que decidan acudir a desayunar al salón destinado para ello.

El servicio de room service, tiene un horario de 10:00-22:00, los trabajadores del departamento de recepción, toman el pedido a partir de la red telefónica interna del hotel y ellos les transmiten la orden a los camareros, el camarero envía el pedido a cocina que se encarga de elaborarlo, mientras el encargado de recepción se encarga de facturar el pedido. Aprovecho para comentar que todos los trabajadores del hotel se comunican entre sí a través de un equipo de walkie-talkie.

#### *Función del director de alimentos y bebidas.*

- Realizar de manera cualificada las funciones de control y supervisión.
- Encargarse de gestionar la compra de utensilios y alimentos necesaria, con la colaboración del jefe de camareros y de cocina.
- Controlar las mercancías y objetos de uso corriente tanto en el departamento de cocina como en el departamento de camareros.
- Organizar, dirigir y coordinar el trabajo del personal a su cargo.
- Realizar inventarios y controles de materiales, mercancías, etc

#### *Función del jefe de camareros.*

- Revisar los objetos de uso corriente.
- Organiza el trabajo de los camareros.
- Preparar de la manera más eficiente la distribución y disposición de las mesas.
- Es el responsable del cumplimiento de todas las normas referentes a la seguridad e higiene en el trabajo.
- Elabora la hoja de producción diaria.
- Confecciona, junto al director de alimentos y bebidas y al jefe de cocina, la oferta gastronómica (carta, menús, etc.) y asesora en la fijación de sus precios.
- Atiende las reclamaciones de los clientes.
- Supervisa las facturas.

#### *Función del subjefe de camareros.*

- Colaborar con los camareros en las tareas propias del mismo.
- Aconsejar al cliente en la elección de las bebidas conforme a la comida escogida.
- Cuidar de la limpieza de los utensilios de la bodega (vasos, etc.).
- Planificar, organizar y controlar los suministros diarios.
- Controlar el desempeño del trabajo de los camareros.

#### *Función del camarero.*

- Ejecutar de manera cualificada, autónoma y responsable el servicio y venta de alimentos y bebidas.
- Preparar las áreas de trabajo para el servicio.
- Realizar la atención directa al cliente para el consumo de bebidas o comidas.

- Elaborar para consumo de viandas sencillas.
- Transportar útiles y enseres necesarios para el servicio.
- Colaborar en el montaje, servicio y desmontaje de bufés
- Realizar trabajos a la vista del cliente tales como flambear, cortar, trincar, desespinar, etc.
- Colaborar con el jefe de comedor en la preparación y desarrollo de acontecimientos especiales.
- Informar y aconsejar al cliente sobre la composición y confección de los distintos productos a su disposición.
- Podrá atender reclamaciones de clientes.
- Participar con alguna autonomía y responsabilidad en el servicio de venta de alimentos y bebidas.
- Realizar labores auxiliares.
- Conservar adecuadamente su zona y utensilios de trabajo.
- Preparar áreas de trabajo para el servicio.
- Colaborar en el servicio al cliente.
- Preparar el montaje del servicio, mesas y tableros para banquetes o convenciones, sillas, aparadores o cualquier otro mobiliario o enseres de uso común en salones, restaurantes, cafeterías o bares.

Como ocurre con el resto de departamentos estudiados hasta el momento, la labor de los responsables directos de cada uno de los departamentos así como del responsable general, en un 90% de su tiempo se reduce a vigilancia, supervisión y control del resto de los trabajadores, por lo que considero que son los puestos de trabajo más prescindibles del hotel.

Resulta imprescindible además optimizar el flujo de información entre departamentos, de lo que me ocuparé más adelante.

### **Ineficiencias del departamento de restaurante y bar.**

Por un lado el sistema de turnos está muy mal planificado, en ocasiones los camareros se encuentran desbordados por el trabajo, cuando la afluencia de público es muy grande, y en otros momentos, se encuentran ociosos cuando la fluencia de público es escasa.

Además el numero de trabajadores no está pensado para atender a todos los clientes que se hospedan en el hotel, sino a un reducido número de ellos que son los que se estima que acudirán al restaurante del hotel.

Es decir, la dirección general del hotel, no se plantea competir con los restaurantes colindantes en el servicio al cliente, sino que renuncia prácticamente a su servicio de comidas, pero manteniéndolo al mismo tiempo para evitar que pierda categoría el hotel.

Es por ello, que se crea un doble dilema, si se deteriora la calidad del servicio tanto de cocina como de camareros, el hotel realmente no perdería clientes desde mi punto de vista, pero se arriesgaría a que le bajarán una estrella, lo que sería perder una ventaja competitiva con respecto a los demás hoteles de la zona.

Evidentemente, que sería muy complicado y costoso competir con los restaurantes de la zona, puesto que se encuentra situado el hotel en pleno centro de Madrid, y en sus alrededores abundan mesones y asadores gallegos y donostiarras de reconocida fama y prestigio, que durante años y en algunos casos generaciones se han ocupado del servicio gastronómico al cliente, por lo que sería muy complicado competir con ellos.

Además tenemos que tener en cuenta que el Palacio San Martín en su menú diario oferta una comida de alta cocina acorde a la imagen de hotel de lujo que quiere dar a sus huéspedes, si modificamos esto se podría perder parte de esta imagen alterando de manera equivocada el modelo de negocio del hotel.

Es por ello que no quiero modificar el servicio que el restaurante oferta al cliente pero si modificarlo para hacerlo mucho más rentable y eficiente.

Otra ineficiencia del departamento, que afecta también al subdepartamento de cocina, es la falta de coordinación entre los camareros y los cocineros, y la dificultad que tienen para trabajar en equipo generalmente, es por ello que son necesarios, desde mi punto de vista las figuras des subjefe de cocina y de restaurante, que tienen que estar presentes siempre en el desempeño de cada una de las actividades para asegurarse de que las directrices que los camareros hacen llegar a los cocineros se cumplen a la perfección y aún así no se consiguen eliminar los problemas de una manera eficaz.

Por otro lado, y este último punto considero que le podría acarrear al hotel incluso problemas legales, cuando hay una partida de clientes grande que decide acudir al restaurante, como una visita programada o un grupo turístico o algo semejante, este departamento se ve completamente desbordado por el trabajo, y los dos trabajadores por cada turno pueden no ser suficientes, es por ello que el hotel presiona al trabajador de descanso, e incluso a los del siguiente turno para que se personen en el momento de la máxima afluencia. Desgraciadamente en la mayoría de los casos el hotel no se hace responsable de las horas extra, suponiendo esto un fraude para el trabajador y un delito.

Generalmente el trabajador no reclama sus derechos por miedo a que peligre su empleo, y tiende a ignorar el suceso puesto que suele ser un hecho aislado, como he comentado con anterioridad.

La verdadera ineficacia está en el mal diseño de la estructura organizativa, que no consta con la flexibilidad suficiente para adaptarse a la variabilidad de la demanda, por un lado no cuentan con medios para planificarse con antelación, y en el caso de barajarlo con la antelación suficiente, no son capaces de adaptar la estructura organizativa a la nueva demanda como consecuencia de la enorme rigidez del sistema.

## 4.2 Cocina.

El valor del restaurante depende del buen funcionamiento de la cocina.

La forma en que se organiza la cocina de Intur Palacio San Martín se corresponde con un modelo tradicional. Durante el almuerzo y la cena las tareas se dividen por partidas, produciéndose la continuidad en el tiempo entre la preparación y el servicio.

Mientras que para confeccionar el desayuno el modelo de producción varía notablemente. Se diferencian totalmente la elaboración y el servicio. Los platos se encuentran prácticamente terminados y una vez que el servicio es solicitado sólo restarían labores de calentamiento, regeneración.

El cocinero es uno de los trabajadores más cualificados del hotel, pues tiene que dominar un trabajo duro y no exento de talento para desempeñarlo.

El jefe de cocina en Intur Palacio San Martín es un cocinero de reconocido prestigio en el sector y de gran experiencia, es el encargado de definir el menú y de instruir a los cocineros noveles de la forma de realizarlo.

El tipo de cocina que se sirve en el hotel, es de diseño de alto estandig, acorde con la imagen de glamour y de sofisticación que el hotel quiere transmitir a sus clientes y al exterior.

Como he comentado con anterioridad, el principal problema de este departamento es la falta de coordinación con el departamento de camareros a la hora de servir a los clientes.

Ocurre también lo mismo en cuanto a la administración de los turnos. En horas de máxima demanda los cocineros se encuentran totalmente desbordados, mientras que fuera de los horarios de comidas y teniendo en cuenta que escasamente se utiliza el servicio de room service en el hotel, se encuentran ociosos una parte importante de su jornada de trabajo.

La forma de funcionamiento es muy sencilla, primero el jefe de cocina desarrolla el menú del día y da instrucciones a los subchefes de cocina de cómo hay que desarrollarlo, y estos últimos dirigen a los cocineros sobre como hay que elaborarlo cuando es solicitado por los camareros que atienden las mesas en atención al cliente.

Uno de los problemas más importantes de este departamento, es la mala previsión de los recursos. El director de alimentos y bebidas delega en el jefe de cocina para que este le informe de la comida que es necesario comprar para surtir el departamento.

La compra de suministros se realiza mensualmente a una gran superficie, tratando de colmar las necesidades de la cocina, pero el jefe de cocina decide lo que se va a preparar de un día para otro, además su consumo de los recursos es muy poco eficiente. A veces se caduca comida y a veces escasea de un determinado producto, y por lo general el consumo de los alimentos no se realiza de una forma uniforme acorde a como se han obtenido.

*Cálculo del coste anual de suministros realizado por el hotel.*

- Supuesto realizados para el cálculo de los suministros del hotel.
  - o Número de clientes/año = 2744,8clientes/año.
  - o Índice de afluencia al restaurante = 25%.
  - o Número de comensales al año = 0,25x2744,8clientes/año = 686,2comensales/año.
  - o Índice de desperdicio = 15%.

- Cálculo de Kg/año.

$\text{Kg/año(Producto A)} = (\text{kg/comensal}) \times (\text{número de comensales/año}) \times (1 + \text{Índice de desperdicio})$ .

Productos.	Precio (€/kg)	kg/comensal	kg/año	€año
Tenera de 1ª A	15,22	0,1	78,913	1201,05586
Cordero Pascual 1ª	11,22	0,1	78,913	885,40386
Cerdo 1ª	5,82	0,2	157,826	918,54732
Pollo fresco	3,08	0,12	94,6956	291,662448
Conejo de granja	6,40	0,12	94,6956	606,05184
Huevos clase M	1,34	0,05	39,4565	52,87171
Merluza 2,5 a 5 kg. G.S.	18,71	0,045	35,51085	664,4080035
Pescadilla 1,5 kg	11,20	0,045	35,51085	397,72152
Sardinas	4,04	0,03	23,6739	95,642556
Anchoa o boquerón	7,67	0,03	23,6739	181,578813
Gallos	13,83	0,2	157,826	2182,73358
Aceite	4,93	0,023	18,14999	89,4794507
Bacaladilla	4,19	0,034	26,83042	112,4194598
Caballa	4,19	0,1	78,913	330,64547
Bonito	10,36	0,02	15,7826	163,507736
Trucha	4,93	0,23	181,4999	894,794507
Dorada	8,77	0,2	157,826	1384,13402
Salmón	9,32	0,1	78,913	735,46916
Chirla	9,42	0,12	94,6956	892,032552
Mejillón	3,11	0,1	78,913	245,41943
Patata	0,81	0,3	236,739	191,75859
Acelga	1,59	0,15	118,3695	188,207505
Calabacín	2,01	0,12	94,6956	190,338156
Cebolla grano de oro	1,10	0,13	102,5869	112,84559
Judía verde plana	3,50	0,134	105,74342	370,10197
Lechuga Romana	0,93	0,2	157,826	146,77818
Pimiento verde tipo italiano	2,42	0,12	94,6956	229,163352
Tomate redondo liso	2,20	0,12	94,6956	208,33032
Zanahoria	1,00	0,2	157,826	157,826

Limón	1,76	0,1	78,913	138,88688
Espicias	1,67	0,03	23,6739	39,535413
Naranja tipo Navel	1,40	0,2	157,826	220,9564
Manzana golden	1,76	0,2	157,826	277,77376
Pera de agua o blanquilla	1,83	0,1	78,913	144,41079
Plátano	2,05	0,14	110,4782	226,48031
			<b>Coste Total(€/año)</b>	<b>15168,97251</b>

Podemos observar que aproximadamente el coste/año total del suministro de alimentos del hotel es 15.168,97€/año.

Creo que sería de capital importancia una mayor coordinación entre la persona encargada de desarrollar el menú y el encargado de negociar los suministros. Aunque desde mi punto de vista, donde radica el problema fundamental es en la rigidez del sistema a la hora de tomar las decisiones. Debido a que el servicio del restaurante no supone una ventaja competitiva para el hotel, pero hemos llegado a la conclusión de que debe mantener un nivel de servicio adecuado para mantener su categoría, creo que la solución más inteligente para aprovechar al máximo los recursos del hotel, sería hacer un contrato anual con los proveedores y realizar de manera simultánea el menú para todo el año.

Evidentemente no estoy hablando de recibir toda la mercancía necesaria para abastecer a los clientes de todo un año, pero si tenemos diseñados los menús a primeros de año, mes a mes podremos realizar una previsión de los suministros según la afluencia de clientes, al mismo tiempo ampliaremos el nivel de detalle semana a semana, de esta forma nuestros proveedores pueden tener una información fiable de lo que nos tienen que suministrar día a día.

Al mismo tiempo evitaremos las decisiones caóticas e improvisadas de una sola persona con el coste y el despilfarro de recursos que ello supone.

Con respecto al aprovechamiento del personal ocurre igual que en el departamento de camareros, en ocasiones cuando la afluencia de gente es muy elevada, los camareros tienen que hacer una cantidad de horas muy superior a la que especifica su contrato poniendo al hotel al margen de la legalidad. Evidentemente debe de resultar prioritario resolver este problema.

#### *Función del jefe de cocina.*

- Previsión diaria de la demanda.
- Petición de suministros.
- Control de consumos.
- Control de existencias para el servicio siguiente.
- Responsabilizarse del personal a su cargo
- En relación con las previsiones, confecciona diariamente la minuta que pasará al director de alimentos y bebidas para su aprobación.
- Mantener relaciones con los proveedores.

- Comprobar las existencias y confeccionar los pedidos.
- Cotejar los precios de los productos según mercado.
- Efectuar las compras.
- Controlar la calidad de los productos.
- Verificar que los géneros y cantidades entregados son los solicitados.
- Recepción, almacenamiento.
- Controlar que los géneros comprados estén en perfectas condiciones.
- Confeccionar aquellos platos que entrañen dificultad o que, por cualquier otra razón, estime debe realizar. Y en otros, dará los últimos toques.
- Realizar el inventario de cocina.

*Función del subjefe de cocina.*

- Preparación del servicio.
- Recepción de comandas.
- Elaboración de lo comandado.
- Presentación.
- Controlar el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene en la cocina.
- Establecer los menús del personal.
- Responsabilizarse de la correcta conservación de los alimentos.
- Controlar que el personal haga buen uso de las instalaciones, utensilios y demás instrumentos pertenecientes a la cocina.
- Instruir al personal a su cargo y explicar diariamente la confección de los platos que así lo requieran. .
- Supervisar el trabajo que realizan las distintas partidas siendo responsable de que los platos estén listos en su debido tiempo.
- Comprobar que todos los platos que salen a comedor lo hagan con la calidad debida.

*Función del cocinero.*

- Desbarasar y recogida de los alimentos.
- Preparación de las comidas.
- Mantenimiento de la cocina en su estado óptimo.
- Limpieza de los utensilios.
- Limpieza de la cocina.
- Informar sobre daños o fallos en los equipos.
- Asegurarse de la calidad y el buen estado de los productos.

*Costes fijos del departamento de alimentos y bebidas.*

Trabajador	Numero de empleados	Sueldo anual	Coste total
Director	1	70000	70000
Jefe	2	56000	112000
Subjefe	5	35000	175000
Cocinero	6	15400	92400
Camarero	6	15400	92400
			541800

Podemos observar que la estructura piramidal y los distintos puestos de control, establecidos en su función más elemental para el control de la actividad elevan los costes de manera muy considerable. Cabe destacar que seguramente, dadas las características del hotel, el servicio de bar-restaurante no sea rentable en proporción a lo que cuesta, pero si el hotel quiere mantener su categoría es imprescindible, que este servicio se mantenga a un nivel de calidad alta.

*Cálculo de las propinas en el departamento de alimentos y bebidas.*

Las propinas del departamento de alimentos y bebidas las reciben únicamente los camareros y es entre ellos entre los que se reparten.

Lo comentado con anterioridad sirve para aumentar las diferencias existentes entre los trabajadores del departamento de cocina y camareros.

Tendré en cuenta como costes variables al dinero que se recibe de las propinas que voy a estimar como una media de 5€ cliente, y dadas las características del hotel considero que tiene un índice de ocupación anual (i) del 80%, al mismo tiempo considero la media de estancia en hotel por parte de los clientes de diez días debido a que la principal funcionalidad del hotel es dar servicio a trabajadores en transito, que acuden a Madrid por motivos de trabajo (generalmente directivos de empresas o trabajadores muy cualificados )

Cálculo de los costes variables de recepción:

- Índice de ocupación  $i=80\%$ .
- Estimación de propinas/cliente=5€
- Número de habitaciones del hotel= 94.
- Estimación de la estancia de cada cliente en el hotel= 10 días.
- Disponibilidad de habitaciones al año= 365 días.

Costes variables anuales recepción=  $(0,8 \times 5 \times 94 \times 365) / 10 = 13724 \text{€ año}$ .

## **Ineficiencias del departamento de cocina.**

Como he comentado con anterioridad el sistema de turnos está muy mal planificado, en ocasiones los cocineros se encuentran ociosos y en momentos de máxima demanda se encuentran totalmente desbordados.

Al mismo tiempo se abusa de los empleados cuando hay alta demanda de trabajo, obligándoles a trabajar gran cantidad de horas sin remunerarlo adecuadamente, infringiendo la legalidad vigente.

Además hay una notable falta de coordinación con el departamento de camareros y esto resiente las relaciones con el cliente.

El sistema de aprovisionamientos es muy deficiente. Pudiéndose mejorar de manera significativa el aprovechamiento de los recursos.

El coste del equipo de dirección es muy alto, cuando en la mayoría de su tiempo se encargan de realizar funciones de control, además considero que hay que cambiar la forma de trabajar en la cocina, tenemos que tratar de pasar de elaborar los menús como si se tratara de una actividad artesanal, a estandarizar el confeccionamiento de los platos, como se muestra más adelante.

## **5. Mantenimiento y servicios técnicos.**

Las labores de mantenimiento, tanto eléctrico como de cualquier otro tipo el hotel las subcontrata, para evitar los costes fijos que supondría tener un departamento dedicado exclusivamente a ello.

*Relaciones de colaboración acordadas por el hotel:*

- Empresa de electricidad.

La empresa encargada de proporcionar sus servicios al hotel y con la que mantiene una estrecha relación de colaboración es Elytral (Electrónica y electricidad).

Elytral es una empresa implantada en el mercado desde hace más de 25 años, en el campo de los proyectos e instalaciones eléctricas, electrónicas e informáticas para diferentes sectores de la industria, con una constante vocación de servicio a la empresa.

Elytral ofrece servicios de estudios de ingeniería, así como asistencia técnica y servicios de gestión, con alto nivel de calidad en la ejecución de los mismos.

Fueron los encargados de montar el sistema eléctrico del hotel en su última reforma se encargan a su vez del mantenimiento y de implantar mejoras. Evidentemente estos servicios suponen un coste añadido para el hotel, pero tiene la ventaja de poseer un servicio de emergencias 24 horas.

- Funciones:
  - Asegurar el mantenimiento de la red eléctrica del hotel.

- Sistema electrónico de apertura y cierre de puertas.
  - Buen funcionamiento del sistema de comunicación interna del hotel.
  - Servicio de emergencias 24 horas.
- Empresa encargada del software del bar y de la recepción.

La empresa encargada de suministrar el software es, software para ingeniería.

Desde 1989 TimónHotel es especialista en el análisis de los problemas de gestión del sector hotelero y dedica todos sus esfuerzos en el desarrollo de soluciones eficaces.

Fruto de este trabajo es Timon Hotel, un conjunto de aplicaciones informáticas imprescindibles que aseguran la continua adaptación a las nuevas demandas de gestión del mercado hotelero.

Además ofrecen como servicio a los hoteles:

- Implementación
- Programación adaptativa
- Formación y consultoría
- Soporte remoto
- Asistencia a domicilio

El hotel cuenta con dos tipos de software:

1. *Software de bar:* Donde se contabilizan los clientes del bar y del restaurante cuyo funcionamiento es imprescindible, puesto que en caso de fallo el descontrol que se genera es realmente alarmante, todos los miembros del departamento de camareros tienen que saber usarlo de manera muy eficiente, lo cual no supone un problema puesto que se trata de una pantalla táctil de funcionamiento muy sencillo.
2. *Software de recepción:* Se encuentra en la recepción, su uso es bastante más complejo que el anterior, ya que se tienen que contabilizar las entradas, las salidas, información detallada de los clientes, la reserva de habitaciones y en general atesora la información más valiosa del hotel, además este software está interconectado con la página web del hotel lo que facilita que los clientes realicen reservas online.

Dada la importancia crucial de éstos dos software la empresa suministradora también cuenta con un servicio 24 horas en caso de avería, además se encarga de la actualización de los programas y del mantenimiento general de los equipos, encargándose así mismo del mantenimiento del hardware necesario para que funcione de manera óptima.

- Empresa de cerrajería carpintería y fontanería

El servicio de fontanería se ocupa de resolver cualquier problema que pueda surgir en el hotel de ésta índole.

Además también es típico contactar con esta empresa para que se ocupe de otra serie de desperfectos que puedan surgir en el hotel relacionados con la carpintería o la cerrajería.

La empresa en cuestión es A.P.H (asistencia profesional en el hogar).

Es una empresa dedicada a la asistencia profesional del hogar y la empresa, ofreciendo a sus clientes una amplia gama de servicios de gran calidad.

#### 1) Servicios de cerrajería.

- Aperturas las 24 horas del día.
- Amaestramiento de todo tipo de bombillos a llaves iguales.
- Instalación y venta de cerraduras de seguridad en puertas y cierres metálicos.
- Cambio de bombillos y borjas.
- Reparación de todo tipo de cerraduras.
- Instalación y venta de cerraduras eléctricas, magnéticas y de apertura mecánica temporizada.
- Instalación y venta de cerrojos, cerraduras de sobreponer y cerraduras de seguridad, pomos, tiradores y manillas, cerraduras antipático, candados, muelles o cierrapuertas cerraduras antifuego.
- Instalación y venta de todo tipo de cajas fuertes.
- Aperturas y reparaciones.
- Instalación, venta y reparación de cierres metálicos. Los cierres se fabrican a medida.
- Los modelos varían según la necesidad de nuestro cliente:
  1. Cierres Ciegos (enrollables): ofrecen una mayor seguridad a su local o residencia.
  2. Cierres de Varilla o de Concha (enrollables): son los idóneos para los comercios que deciden exponer sus productos en horario de cierre.
  3. Cierres de Lamas (enrollables): ofrecen un estilo más moderno y elegante que permite que la luz los atraviese para obtener luminosidad en el interior.
  4. Cierres de Tijera: se recogen a los lados y también permiten que pase la luz.
  5. Además, a los cierres enrollables se les puede aplicar un motor eléctrico para mayor comodidad, de forma que puedan accionarlos mediante una llave o mando a distancia.

- El sistema de cerraduras de los cierres varía según el modelo: Electrofreno, que provoca el bloqueo del motor (para cierres con motor eléctrico), cerradura central de alta seguridad, que va embutida en el suelo (para cierres enrollables) y cerraduras laterales (para cierres enrollables y de tijera).
- Instalación y venta de rejas en forja y hierro a medida.
- Soldaduras.
- Instalación y venta de puertas de garaje.

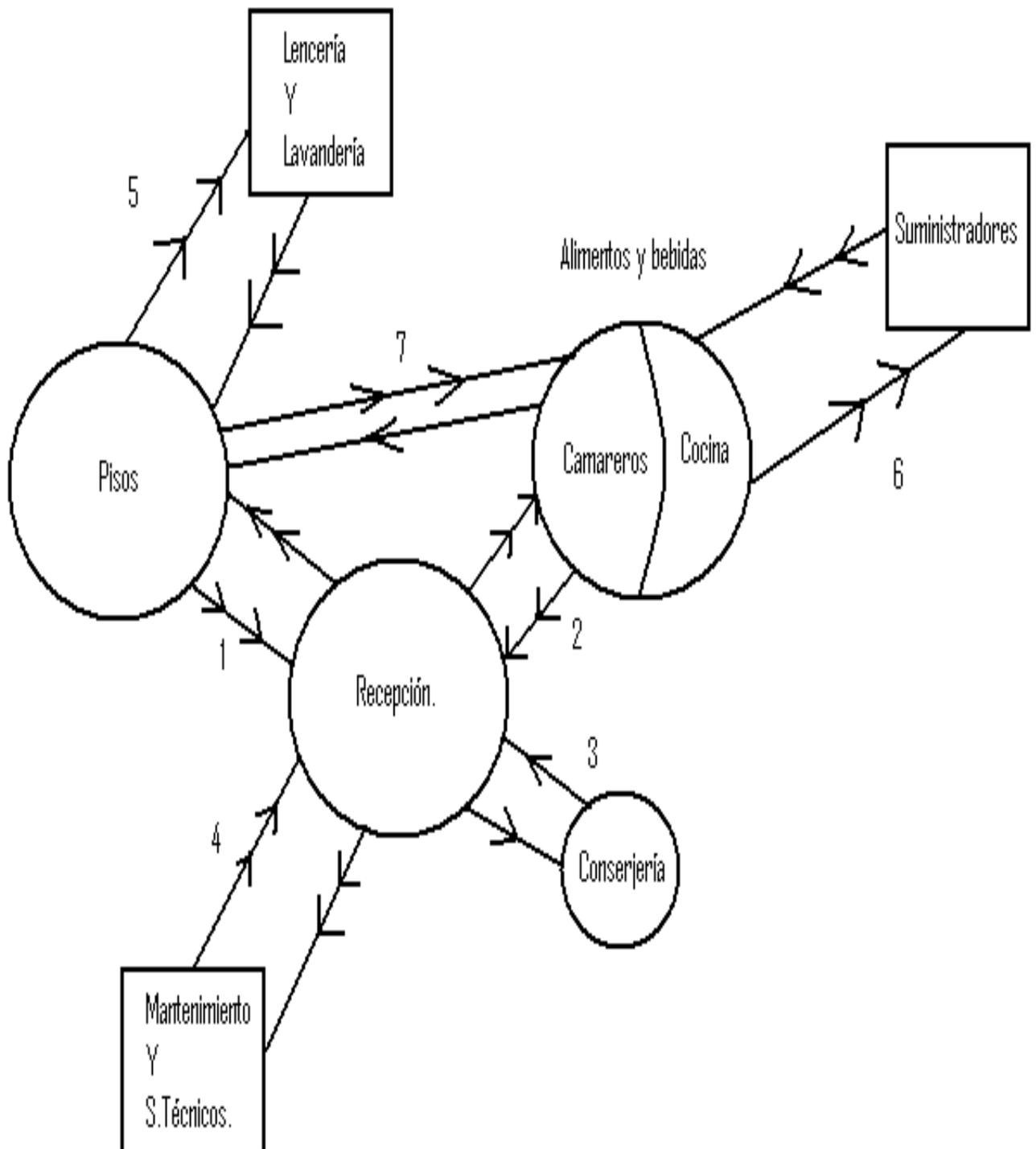
## 2) Servicio de carpintería.

- Venta, instalación y reparación de puertas acorazadas, blindadas e interior.
- Venta, instalación y reparación de cercos y molduras.
- Blindaje de puertas antiguas.
- Reparación de puertas forzadas.
- Reparación de todo tipo de muebles.
- Reparación de ventanas de madera.

## 3) Servicio de fontanería.

- Asistencia en averías de fontanería en general.
- Fugas de agua: goteras, humedades y roturas.
- Bajadas y ascendentes.
- Calefacción y radiadores.
- Instalación de griferías, baños, cocinas, etc.
- Pocería y desatrancos.

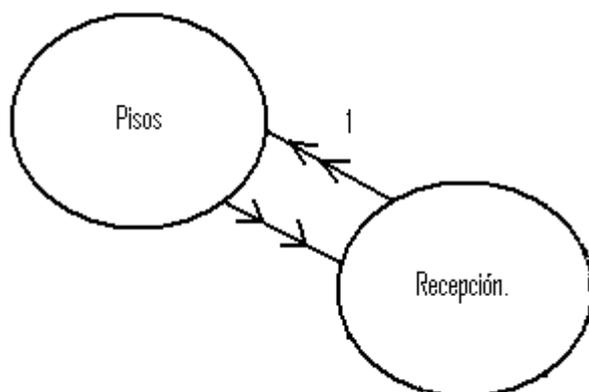
## 6. Flujo de información Palacio San Martín.



La figura trata de representar el flujo de información que se produce entre los distintos departamentos, se puede observar como el departamento de recepción es el centro de información y comunicación del hotel, además es el primer departamento que establece relación con el cliente, hay que añadir que si el cliente quiere solicitar algo o quiere hacer observación acerca de alguna queja o sugerencia será siempre con el departamento de recepción con el que trate en primera instancia.

Por otro lado, mantenimiento y servicios técnicos lavandería y los suministradores de alimentos aparecen recuadrados porque no pertenecen al hotel, sino que se trata de relaciones con empresas independientes de las que el hotel tiene contratados distintos servicios como se verá minuciosamente a continuación.

### 6.1 Pisos-Recepción.



El departamento de recepción debe informar de la ocupación prevista para que el departamento de pisos pueda planificar mejor el trabajo.

El departamento de pisos debe conocer la previsión de ocupación, el estado de las habitaciones, las salidas previstas, los cambios de habitación, las camas supletorias, las atenciones especiales, etc.

El departamento de recepción informará además de la lista de llegadas, la hoja de reservas, también informará sobre los clientes que se alojen sin reserva.

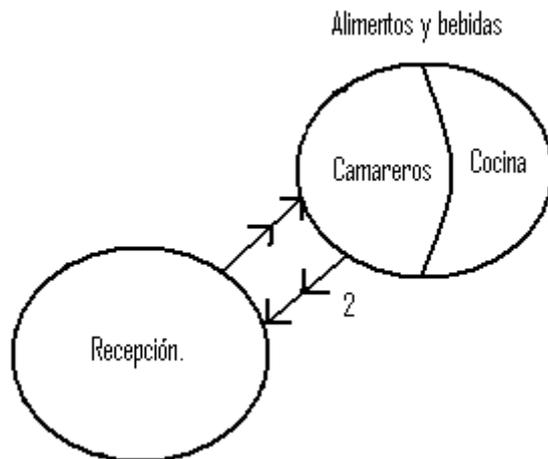
Es decir, recepción mantiene informado a pisos de todo lo relativo a ocupación, entradas, salidas, etc. Pisos, por su parte, detallará puntualmente a mostrador las habitaciones que vayan quedando limpias.

Esta labor la realizan utilizando un sistema informático utilizando un sistema que consiste en marcar un código en el teléfono cuando la habitación está lista; esta información aparecerá inmediatamente en la terminal del ordenador de recepción.

Cuando se produce un cambio de habitación de clientes mostrador avisará a la gobernanta del cambio de habitación para que las pertenencias y enseres del cliente sean colocados de igual forma que estuvieran en la habitación anterior y procederá al bloqueo de las habitaciones afectadas por el cambio.

Por otro lado cuando los clientes solicitan el servicio de lavandería se comunican directamente con pisos y la gobernanta debe de ser la encargada de comunicar a recepción el cargo del importe. Esto se realiza también mediante la tecnología descrita anteriormente.

## 6.2 Recepción-alimentos y bebidas.

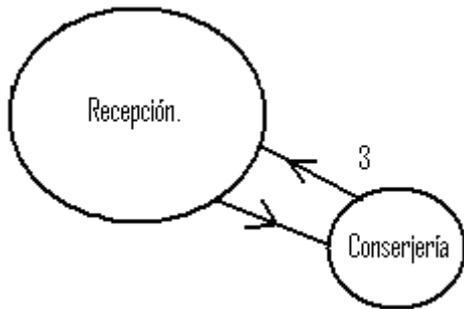


Recepción se relaciona con el departamento de comidas y bebidas para informar sobre la previsión de ocupación y régimen alimenticio y facilitar información sobre la composición y el lugar en que debe poner el departamento de servicio de habitaciones las atenciones especiales.

Al mismo tiempo debe proporcionar información acerca de los informes de ocupación, las previsiones, los grupos, las copas de bienvenida, los banquetes, etc.

Alimentos y bebidas informará a recepción en todo momento si hay algún problema de mantenimiento para que sea recepción quién contacte con la empresa de mantenimiento apropiada para resolver el problema.

### 6.3 Recepción-conserjería.

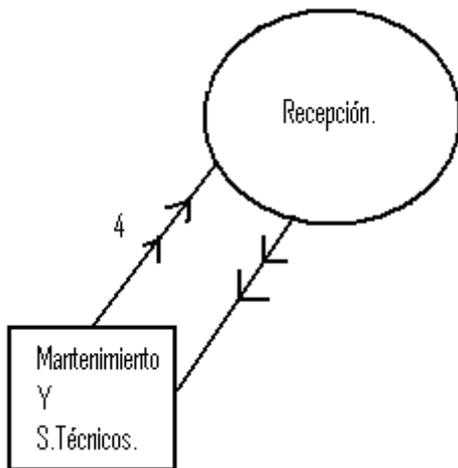


Como he comentado anteriormente, el departamento de recepción y el de conserjería se encuentran muy relacionados, el departamento de conserjería sirve de apoyo al departamento de recepción.

Los mozos tienen como objetivo apoyar la labor de servicio de los recepcionistas, y hacer una labor de apoyo que permita liberar de trabajo al recepcionista.

Ambos tienen el mismo jefe directo y en ausencia del recepcionista el mozo de turno ocupará momentáneamente su puesto para realizar sus funciones. Cuando hay muchas entradas o muchas salidas esta colaboración es esencial para el buen funcionamiento del hotel.

### 6.4 Recepción-mantenimiento y servicios técnicos.



Cuando hay algún desperfecto en el hotel en cualquiera de los departamentos, es comunicado inmediatamente a recepción, y el encargado de turno de recepción debe de comunicárselo inmediatamente a la empresa de servicios técnicos que mantiene una relación de colaboración con el hotel con el fin de solucionarlo de la manera más rápida posible.

Independientemente de donde surja el problema siempre será recepción el encargado de solucionar el problema.

El hotel tiene acordado una relación de colaboración con una empresa de electricidad, con una empresa encargada del software del bar y del software de la recepción y con otra de fontanería.

La empresa de electricidad es la encargada de vigilar toda la red eléctrica del hotel y de mantener el sistema de apertura y cierre de puertas así como de asegurarse del buen funcionamiento del sistema de comunicación interna del hotel.

Fueron los encargados de montar estos sistemas en su día y como no podía ser de otra forma se encargan también de su mantenimiento y de implantar mejoras. Evidentemente todos estos servicios suponen un coste añadido para el hotel, pero tiene la ventaja de poseer un servicio de emergencias 24 horas.

El servicio de fontanería se ocupa de resolver cualquier problema que pueda surgir en el hotel de ésta índole.

En el caso de que sean necesarios cualquier otro tipo de servicios como carpintería o sustituir algún electrodoméstico de la cocina la empresa acudirá al mercado y si se trata de un coste elevado tendrá que ser la dirección general del hotel la encargada de decidir la compra o la posible renovación de los equipos. Pero entiendo que esto ya no se trata de una labor de mantenimiento sino de renovación de equipos, cosa distinta sería si por ejemplo se estropeara un fogón de la cocina, entonces debería ser el encargado de la recepción el que se ocuparía del desperfecto, aunque para este tipo de cosas se suele acudir a la marca directamente del electrodoméstico que se ha estropeado.

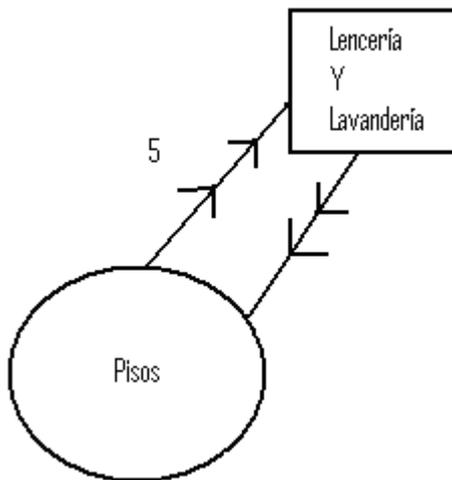
El recepcionista además tiene la obligación de informar a su superior directo de cualquier gasto extra del hotel, para justificar su gasto.

En cuanto a la empresa de software, el hotel cuenta con dos tipos de software:

3. Uno se encuentra en el bar del hotel donde se contabilizan los clientes del bar y del restaurante cuyo funcionamiento es imprescindible, puesto que en caso de fallo el descontrol que se genera es realmente alarmante, todos los miembros del departamento de camareros tienen que saber usarlo de manera muy eficiente, lo cual no supone un problema puesto que se trata de una pantalla táctil de funcionamiento muy sencillo.
4. Otro se encuentra en la recepción, su uso es bastante más complejo que el anterior, ya que se tienen que contabilizar las entradas, las salidas, información detalla de los clientes, la reserva de habitaciones y en general atesora la información más valiosa del hotel, además este software esta interconectado con la página web del hotel lo que facilita que los clientes realicen reservas online.

Dada la importancia crucial de éstos dos software la empresa suministradora también cuanta con un servicio 24 horas en caso de avería, además se encarga de la actualización de los programas y del mantenimiento general de los equipos, encargándose así mismo del mantenimiento del hardware necesario para que funcione de manera óptima.

### 6.5 Pisos-lencería y lavandería.



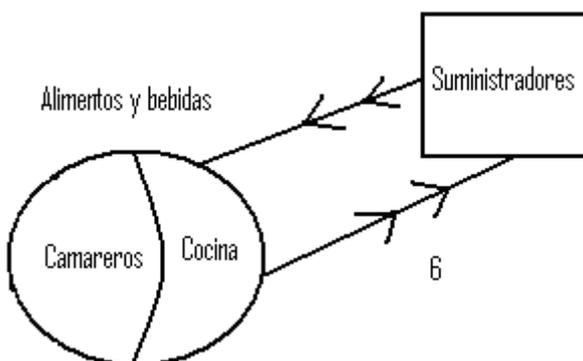
El departamento de pisos mantiene una relación muy estrecha con la empresa encargada de la lencería y la lavandería del hotel.

Este servicio de lavandería recoge, tanto la ropa sucia de los clientes que solicitan el servicio, como las sábanas y mantas y demás enseres que se utilizan para las habitaciones así como la mantelería del restaurante.

El servicio de lavandería contratado por el hotel recoge la ropa sucia a las 00:00 y entrega la ropa limpia a las 00:00 del día siguiente y cuando se trata de la ropa de los clientes les es entregada a la mañana siguiente.

La relación entre esta empresa y el hotel se hace a través del departamento de pisos y la encargada de su negociación y elección se hace a través de la gobernanta

### 6.6 Alimentos y bebidas-suministradores.



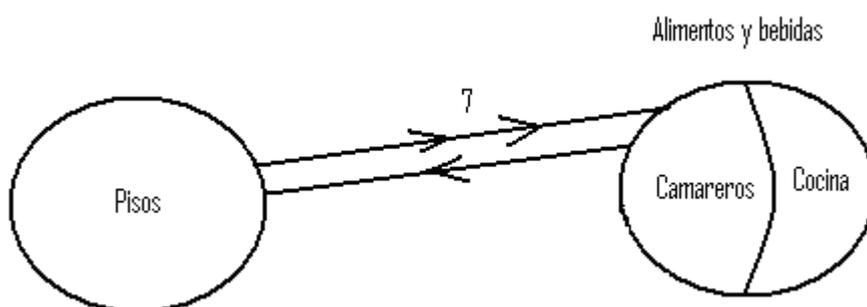
El director de alimentos y bebidas es el encargado de negociar con los suministradores, se encarga de elegir las empresas que han de suministrar los recursos necesarios para estos dos departamentos, aunque la previsión tanto de los enseres necesarios como de la comida a encargar se delega en los jefes de cada uno de los dos departamentos, tanto del

jefe de cocina como del jefe de camareros, son los encargados de planificar la necesidad de recursos y de hacérselo saber al director de alimentos y bebidas.

La compra de suministros se realiza mensualmente a una gran superficie.

Por lo tanto el director de alimentos y bebidas comunica a final de mes a sus suministradores el material necesario para el mes entrante.

### 6.7 Pisos-Alimentos y bebidas.



El departamento de pisos y de alimentos y bebidas se relacionan debido a que el departamento de alimentos y bebidas debe de proporcionar a pisos los manteles y el material necesario para que se proceda a su limpieza diaria.

El hotel cuenta con una habitación destinada a este efecto en el que los camareros depositan la ropa a lavar y más tarde las camareras de piso se encargan de entregar al departamento de lavandería.



## **Nueva propuesta de organización.**



## **Introducción**

En esta parte final del proyecto, se trata de explicar como pasar de la estructura piramidal propia del mundo de la hostelería, a una estructura matricial, en la que se sustituyen sistemas de control por un mayor grado de implicación de los empleados, se proporciona una simulación de 32 semanas en la que los trabajadores van rotando por los distintos puestos de trabajo para que sean capaces de desenvolverse en los distintos departamentos, también se plantean soluciones a las ineficiencias citadas del hotel en el anterior bloque.

## **Objetivos**

Se trata de evaluar las necesidades para el cambio de organización, desde la perspectiva psicológica necesaria para el nuevo cambio de mentalidad en la forma del trabajar, hasta la viabilidad económica y los recursos necesarios para el cambio de la organización.

Se trata de hacer un estudio minucioso de los puestos de trabajo y del perfil de cada uno de los trabajadores, de evaluar el tiempo que se tarda en llevar a cabo y en última instancia de proponer mejoras para optimizar la forma de actuar en el desempeño diario de las labores del hotel.

Al mismo tiempo se plantean mejoras tanto en la relación con los trabajadores, como en mejoras propias de alguno de los puestos de trabajo como el caso de las camareras de piso.

## **Conclusión.**

Todo cambio de mentalidad en la forma de trabajar implica un riesgo, desde mi punto de vista, la principal barrera para la viabilidad del proyecto consiste en la implicación de los empleados. Y por lo tanto en la capacidad del equipo de dirección de involucrar a los trabajadores en el desempeño de sus tareas, para lo que se plantean medidas, desde una sustancial mejora en sus salarios, hasta un aspecto humano en el que les permitirá sentirse más valorados y mejorar su formación realizando tareas más gratificantes.

La forma de trabajar en los distintos departamentos se mejora, el tipo de trabajo se enriquece, los salarios aumentan y la calidad de vida se mejora, pero el pilar sobre el que se sustenta todo reside en la capacidad de trabajar en equipo, en la implicación y en la dedicación plena a un nuevo cambio de filosofía.

## **1. Propuesta de flexibilidad para el hotel de referencia.**

Después de analizar minuciosamente el hotel de referencia, hemos podido detectar las siguientes ineficiencias más significativas y sobre las que pretendo proponer mejoras organizativas:

- 7) Ineficiencias de la estructura piramidal.
- 8) Ineficiencias en la forma de trabajar de las camareras de pisos.
- 9) Ineficiencias en el servicio de lavandería del hotel.
- 10) Malas relaciones departamento de cocina y departamento de camareros.
- 11) Mala respuesta frente a exceso de carga de trabajo en todos los departamentos estudiados.
- 12) Desperdicio de comida.
- 13) Falta de estandarización en la elaboración de comida.

En general todos estos problemas, parten desde mi punto de vista del mismo problema, la falta de flexibilidad en el funcionamiento de la hostelería en general y de este pequeño hotel de referencia en particular.

Quizás no se coincida en todos ellos, pero gran cantidad de las ineficiencias que hemos podido observar en el funcionamiento del hotel, creo que se podrían aplicar a la hostelería en general en España, desde mi punto de vista, evidentemente que habrá hoteles con un funcionamiento más eficiente que otros, pero en si misma la forma organizativa de los mismos es deficitaria.

Es innato que en la hostelería, y en el servicio de hoteles, la carga de trabajo de los distintos departamentos es totalmente discontinua.

Y esta discontinuidad es de muy distintos grados, por ejemplo en la temporada hotelera, es de sobra conocido que unos meses al año hay mucha más afluencia de clientes que otra, al mismo tiempo mes a mes también podemos apreciar esta discontinuidad y al máximo nivel de detalle también podemos encontrar horas del día en las que el trabajo es mucho mayor que en otras.

Volviendo al hotel de referencia, y como modo de ejemplo, se puede apreciar en el funcionamiento diario, que la afluencia al servicio de bar- restaurante es especialmente intensa por la mañana, aproximadamente entre las 7:00-12:00 estando a partir de las 12:00 prácticamente desierto.

Evidentemente que este razonamiento se puede aplicar a todos y cada uno de los departamentos. Lo mismo ocurre en la cocina, pero atrasado al día anterior, puesto que los desayunos se preparan casi en su totalidad la noche anterior, siendo por tanto, entre las 19:00-23:00 cuando generalmente hay más trabajo en la cocina.

Por otro lado el departamento de pisos se encuentra totalmente desbordado por la mañana cuando generalmente se suele recoger la primera tanda de habitaciones aproximadamente entre las 11:30-14:30. Siendo el resto del día muy poco aprovechable, utilizándose generalmente para la limpieza de zonas comunes generalmente.

Además el turno de tarde suele ser también mucho más relajado ya que la mayor parte de los clientes abandonan el hotel por la mañana, y aunque en las horas muertas se dedican a la limpieza y mantenimiento de las zonas comunes es evidente que la carga de trabajo oscila a lo largo del día.

Es por ello que tenemos una serie de trabajadores que se encuentran totalmente estresados en unas horas determinadas y muy relajados en otras, esto es porque la forma de trabajar no está ni mucho menos optimizada, desde la reestructuración organizativa que planteo, se trata de que los trabajadores se encuentren en plena actividad el 90% del tiempo, si es necesario que trabajen menos horas, pero evitar por todos los medios que se encuentren ociosos.

Si conseguimos aprovechar el tiempo que el trabajador se encuentra en el hotel estaremos optimizando los recursos del mismo y a su vez reduciremos de forma considerable el número de trabajadores necesario para prestar servicio.

Además considero a su vez que se mejoraría el servicio prestado a los clientes, puesto que un trabajador atento, y en disposición de trabajar es más eficaz que un trabajador que pasa la mayor parte de su turno adormilado, y que de repente tiene que salir de su letargo para esforzarse a un nivel muy alto, psicológicamente está demostrado que el rendimiento de esta forma es mucho menor.

En esencia la idea organizativa que planteo es pasar de una estructura profundamente jerarquizada a una estructura matricial, en la que los trabajadores pueden atender indistintamente a cualquier puesto de trabajo de los comentados con anterioridad.

Se trata de crear una célula de dirección que sirva de soporte para la toma de decisiones, dicha célula de dirección tiene que estar formada por los mejores profesionales de cada una de las estructuras o departamentos explicados con anterioridad.

Por otro lado pretendo dar mayor responsabilidad a los trabajadores de manera que estén en disposición de involucrarse en el trabajo, de aportar mejoras, y al mismo tiempo que tengan iniciativa y capacidad para aprender, el objetivo es crear el grupo de trabajadores más preparados de la hostelería, siendo capaces además de anteponer los objetivos comunes a los individuales y con capacidad de compromiso y dedicación.

Es por ello que el objetivo último consiste en delegar a cambio de suprimir estructura de control, conseguiremos un doble objetivo, por un lado trabajadores más cualificados y por otro una importante reducción de costes.

Ya es ampliamente reconocida que un organigrama jerarquizado no da respuesta a las necesidades de las organizaciones de satisfacer a sus clientes, y se buscan formas de perfeccionarlo.

Así nos encontramos con pirámides invertidas que reflejan en el tope al trabajador que está en contacto con el cliente, y en el lugar mas bajo al directivo, simbolizando que está al servicio de quienes están al servicio del cliente.

Todo un cambio del organigrama tradicional donde la persona que está en contacto con el cliente, muchas veces ni siquiera aparece. Un potente mensaje sin expresión práctica.

Otra crítica que se le hace al organigrama jerarquizado es su imposibilidad de integrar las distintas prioridades de la organización.

El concepto de organización matricial intenta ser una respuesta a esta última insuficiencia, en ella la organización ya no dibuja su organigrama, sino que nos muestra una matriz, con doble o triple entrada, donde aparecen reflejados las dos o tres formas de resolver las preocupaciones centrales de la organización.

Mas allá de la forma de representación, lo que puede resolver la organización matricial, la pregunta para los empleados de la organización es sobre que es lo que realmente cambia en sus prácticas, y si ello no tiene respuesta, no habremos avanzado mucho.

En muchas ocasiones los empleados no saben a que atenerse con esta nueva estructura y sienten que ahora tienen que hacer mas reportes, mas personas a las que dar cuenta, lo que parece reflejar el artículo de El Mercurio en la clase ejecutiva con el artículo "la evolución de las visiones de control" publicado el 13 de Julio donde aborda el control en las estructuras matriciales.

El real cambio de paradigma, está cuando precisamente abandonamos la visión de control, que representan los organigramas y lo reemplazamos por la visión de procesos.

Y para esta visión, el enfoque que me parece mas adecuado el de la visión de procesos de satisfacción de clientes desarrollado por Fernando Flores y explicado en detalle en su libro "Construyendo la organización del futuro" de editorial Dolmen.

Así podemos ver y seguir las conversaciones que ocurren al interior de la organización que permiten satisfacer la promesa que se le hace al cliente. En esta interpretación, la pregunta es ¿cual es la promesa que se le hace al cliente? y ¿quién es la persona que, al interior de la organización se responsabiliza por esa promesa?, y como para satisfacer esa promesa, obtiene otras promesas al interior de la organización que le permiten cumplir con el cliente.

La persona que hace la promesa al cliente es responsable de obtener las promesas que hagan falta y para ello tiene que tener poder para hacerlo sin la intervención de los jefes que actúan sólo para circunstancias no previstas (se indica no mas del 20% de los casos).

El rol del jefe cambia de supervisor a colaborador para anomalías, diseñador de procesos y capacitador de los responsables de los procesos. La coordinación se hace en el proceso, no por la intervención de los jefes. Internamente el ejecutivo que hace la promesa al cliente, se entiende con unidades de servicio, para quienes este ejecutivo es su cliente, donde aplicamos el mismo concepto.

Las unidades de servicio antes acostumbradas a dar cuenta a los máximos ejecutivos de la empresa, ahora deben dar cuenta a los ejecutivos responsables de los negocios. Este es un cambio cultural que no se implementa por instrucciones de la gerencia.

No tenemos que perder nunca la perspectiva de lo que estamos implantando por un lado tenemos que tener en cuenta que el objetivo del hotel no es el crecimiento, puesto que se

trata de un negocio de carácter prácticamente familiar en pleno centro de Madrid, y el objetivo del dueño no ha sido nunca el crecimiento, por otro lado lo que yo planteo en el proyecto es ser capaz de reducir costes mejorando la calidad del servicio.

La base de todo el proyecto es aumentar la flexibilidad de los trabajadores, es decir, si consigo que un mismo trabajador pueda dar servicio a todos y cada uno de los departamentos podremos aprovechar las horas muertas de estos trabajadores para actuar en las zonas en las que el trabajo es más intenso, por lo que la colaboración y el trabajo en equipo son la piedra angular sobre la que se basa este cambio de filosofía.

La forma que planteamos para motivar al trabajador y que se vea perfectamente involucrado en este ambicioso proyecto es ofrecerle un sueldo acorde con la flexibilidad, es decir, en la medida en la que sea capaz de ofrecer servicios a distintos departamentos su sueldo será aumentado.

Por lo tanto el objetivo último consiste en pasar de un hotel en el que hay 11 tipos de trabajadores, si contamos con los distintos perfiles de cada uno de los puestos de trabajo, con sus correspondientes directores y subdirectores, a un hotel en el que haya dos tipos de trabajadores:

- 1) Los integrantes de la célula de dirección.
- 2) El trabajador flexible capaz de hacer el trabajo necesario de manera excelente en cada uno de los departamentos.

El cambio de mentalidad es lo más importante, evidentemente este será el paso más traumático, puesto que en la mayor parte de los hoteles se cuentan con trabajadores que llevan alrededor de 20 o 30 años desempeñando las mismas funciones y su capacidad de adaptarse a desempeñar nuevas funciones o su motivación puede considerarse como una barrera, es por ello que la renovación del personal puede resultar indispensable.

En el caso del hotel de estudio, tenemos la suerte de contar con un personal joven, de un nivel cultural medio, del que considero que son perfectamente capaces de adaptarse a esta nueva forma de trabajo, además tienen el incentivo de aspirar a ganar más dinero y una mayor estabilidad y prestigio personal con el tiempo.

Tradicionalmente, la estructura jerarquizada presente en todos los grandes hoteles españoles, pretendía premiar a sus mejores trabajadores, mediante ascensos en puestos propios de su departamento, para dejar de hacer actividades que generan valor para el hotel, pasando a realizar actividades de control que desde un punto de vista lógico no añaden un valor directo para el hotel.

Por lo que se llega a una paradoja un tanto absurda, por un lado los trabajadores más cualificados en el desempeño de sus funciones, dejan de realizarlas para pasar a realizar una tarea de vigilancia o de control, mientras que los trabajadores menos capaces son los que permanecen en el trato directo con el cliente, y sobre los que pesa las tareas que de verdad añaden valor de cara al cliente, y no tenemos que olvidar que satisfacer al cliente tiene que ser la prioridad de una organización de servicio como es el caso de un hotel.

Es por ello que tenemos que reunirnos con una serie de trabajadores que sean capaces de involucrarse en el trabajo en equipo y de participar en el funcionamiento global del hotel.

Desde mi punto de vista el equipo de dirección tiene que cambiar la perspectiva y la forma de valorar al trabajador. Pasar de verle como un coste a valorarle como un recurso.

	Concepción del personal en ambos enfoques	
<b>Enfoque tradicional</b>		<b>Nueva propuesta de organización</b>
<b>Amenaza:</b> se valora al trabajador como una carga.		<b>Oportunidad:</b> se valora la posible mejora de su desempeño.
<b>Corto plazo:</b> No se baraja la posibilidad de añadir valor en el desempeño del trabajador		<b>Largo plazo:</b> El objetivo es añadir valor en nuestro recurso humano
<b>Dependiente:</b> Para que realice su labor debe de ser Controlado		<b>Autónomo:</b> capaz de pensar, y de tomar sus decisiones.
<b>Inadaptable:</b> incapaz de demostrar iniciativa en el desempeño de nuevas funciones.		<b>Adaptable:</b> capaz de trabajar de distintos modos.
<b>Inflexible:</b> incapaz de adaptarse a situaciones inesperadas y de tomar decisiones.		<b>Flexible:</b> inculcar la flexibilidad en el trabajador es el objetivo prioritario del proyecto.
<b>Minimizar:</b> hay que tratar de reducir el coste del personal lo máximo posible.		<b>Optimizar:</b> no se trata de reducir coste en mano de obra, sino de invertir en mano de obra.
<b>Resultados:</b> solo se valora el resultado inmediato, no su capacidad de mejorar el trabajo en el futuro.		<b>Medios+Resultados:</b> tenemos huir del corto plazo.
<b>Cuantitativo:</b> se valora la cantidad de trabajo a desempeñar		<b>Cualitativo:</b> Tenemos que pasar a valorar la calidad del trabajo.

Es evidente que este cambio de enfoque puede funcionar, puesto que tenemos el ejemplo práctico de las posadas y de los negocios familiares, en los que una misma persona se encarga de limpiar, hacer la comida, ordenar la habitación...

Tenemos otros muchos ejemplos que pueden reforzar mi teoría organizativa, me sirvió de inspiración para acometer este proyecto, cuando leí el funcionamiento del convento de Sor Angela de la Cruz, muy conocido en Sevilla, a grosso modo funcionaba como un

hotel, con la diferencia de que los propios alojados eran también los trabajadores del mismo, y en general las monjas del convento realizaban todas las tareas de cada uno de los departamentos, antes citados, es decir, limpiaban, organizan habitaciones, cocinan, organizan actividades, y se comunican entre ellas, cuando es necesario, siendo además muy eficaces para la toma de decisiones.

Es por ello que tras mucho meditar llegué a la conclusión de que para que dicho proyecto pueda ser llevado a cabo son necesarios dos requisitos fundamentales:

- 1) Una gran implicación del trabajador en el empeño de sus funciones.
- 2) Ser capaz de atender todos los puestos de trabajo, o lo que es lo mismo tener la destreza suficiente para poder desarrollar el trabajo.

Evidentemente que el segundo punto se puede aprender, por lo que desde mi punto de vista es mucho menos traumático, desde luego que se tiene que contar con un trabajador con un perfil que le acondicione para servir en cada uno de los departamentos, pero no creo que eso sea demasiado complicado, creo que la voluntad de aprender es mucho más compleja.

Mi idea consiste en flexibilizar el funcionamiento interno de un hotel, tratar de crear un grupo de trabajadores que sean capaces de desenvolverse en las áreas principales de las que consta un hotel, crear un nuevo funcionamiento en el que dejen de existir los departamentos y en el que todos los trabajadores estén involucrados en el buen funcionamiento del hotel.

Mi proyecto consiste en como pasar del funcionamiento tradicional de los hoteles, a un sistema multidisciplinar en el que dejan de tener relevancia los departamentos y los trabajadores se dedican a trabajar en aquellas zonas en las que son realmente necesarios, optimizando las horas muertas y añadiendo valor al recurso humano.

Transformar el hotel en un hotel flexible en el que cada trabajador pueda trabajar en cada uno de los departamentos indistintamente.

Se trata de crear un grupo de trabajadores multidisciplinar que sea capaz de atender según las necesidades a cada una de las áreas del hotel, el proyecto por lo tanto consistiría en especificar la manera de formar a los trabajadores existentes para atender a cada una de las áreas, así como de reclutar trabajadores con un perfil adecuado y de implantar una nueva jerarquía de control del funcionamiento diario.

Contaremos con las técnicas más modernas para que cada trabajador vaya pasando por los distintos departamentos hasta tener la formación adecuada, veremos como establecer sueldos según flexibilidad, y seleccionaremos los trabajadores mas cualificados para formar parte de un grupo de dirección que se encargue de formar y controlar a los trabajadores una vez implantado el nuevo método.

Es por tanto que la idea consiste en suprimir la organización departamental, con esto se obtendrían los trabajadores mas cualificados del mundo de la hostelería, estarían totalmente involucrados en el funcionamiento del hotel y se podrían además reducir costes de mano de obra que rozarían la escandalosa cifra de alrededor del 20% siendo

capaces no solo de mantener la calidad del servicio a los clientes sino incluso de aumentarla.

Se trata de copiar el sistema flexible que utiliza Toyota para el funcionamiento de sus talleres que tantas veces he estudiado a lo largo de la carrera pero aplicándolo al mundo de la hostelería.

Sinceramente creo que esta forma de trabajar, y mucho mas en tiempos de crisis tan difíciles como en los que vivimos serán el futuro de la actividad hotelera.

## **2. Aspecto psicológico de la implantación de la nueva forma de trabajar.**

Si queremos implantar una forma de trabajar, en la que todos los empleados se encuentren involucrados en el trabajo y comprometidos con la empresa, el aspecto psicológico, evaluar sus motivaciones, y la capacidad de liderazgo de los responsables es indispensable para que dicho proyecto funcione.

El esfuerzo y el desempeño de las personas en cualquier actividad está influenciado por la motivación de dichas personas en esa actividad.

La motivación es causa directa de diferencias significativas en el rendimiento de los empleados.

Es de vital importancia tratar de alinear los intereses de las personas con los intereses de la empresa, para ello resulta interesante profundizar en estudios de comportamiento, o lo que es lo mismo, tratar de responder a la pregunta ¿cuáles son las claves del comportamiento de las personas?, y al mismo tiempo tratar de enfocar este comportamiento para incrementar la eficacia de las personas en el trabajo.

### *2.1 Tipos de comportamiento de las personas.*

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

Maslow elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida.

A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras mas elevadas ocupan el predominio de su comportamiento.



Las necesidades tienen la siguiente jerarquía:

- 1) Necesidades fisiológicas: aire, comida, reposo, abrigo. etc.
- 2) Necesidades de seguridad: protección contra el peligro y las privaciones
- 3) Necesidades sociales: amistad, pertenencia a grupos etc.
- 4) Necesidades de estima: reputación, reconocimiento, autorespeto, amor, etc.
- 5) Necesidades de autorealización: realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

A pesar de que los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano.

- 1) *El comportamiento es causado*: Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- 2) *El comportamiento es motivado*: En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- 3) *El comportamiento está orientado hacia objetivos*: En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá en él un objetivo implícito o explícito.

Las teorías de Maslow pueden aportar una serie de premisas de gran utilidad para el objetivo que nos hemos marcado, desde mi punto de vista un trabajador de hostelería en la situación actual tiene cubiertos en la gran mayoría de los casos los tres primeros niveles de autorrealización personal, es decir, el nivel fisiológico puesto que ganan un sueldo más que digno para cubrir sus necesidades primarias. La necesidad de seguridad, puesto que suelen ser trabajos en los que transcurrido un tiempo les suelen proporcionar un contrato indefinido y por supuesto también el sentimiento de pertenencia a un grupo suele estar cubierto puesto que desempeñan un oficio que realiza una labor positiva para la sociedad y que lleva consigo el beneplácito de la mayor parte de la gente.

De donde se puede deducir que la mayor parte de los trabajadores de un hotel, al tener cubiertos los tres primeros niveles, y según las teorías de Maslow estarán en disposición de aumentar un nivel más alto.

Tenemos que tener en cuenta que gran mayoría de los trabajadores de la hostelería, y mucho más acentuado si se trata de un hotel pequeño, tienen muy difícil aumentar su cargo o aumentar su salario, puesto que los puestos de dirección y control no suelen modificarse a menudo, es por ello que permanecen en el mismo puesto de trabajo durante largas temporadas de tiempo.

Desde mi punto de vista resulta difícil para ellos alcanzar el nivel cuatro o cinco de la pirámide Maslow, debido a que dadas las características de su trabajo resulta muy difícil aumentar de nivel, o poder mirar al futuro con perspectivas de mejora.

Es por ello que creo que la propuesta de organización que planteo puede servirles de estímulo, puede potenciar su iniciativa y les puede hacer mirar al futuro con optimismo.

Por una parte les permitirá aprender nuevas funciones, nuevas formas de trabajar, a largo plazo les convertirá en los trabajadores más cualificados del mundo de la hostelería.

Cada día de trabajo será distinto y además si se involucran en el proyecto, anteponen las necesidades del grupo a las suyas propias y aprenden el abanico de posibilidades nuevas que se les brindan, lo verán reflejado en su sueldo, por lo que percibirán el transcurrir del tiempo en la empresa como una forma de crecimiento personal y profesional.

La idea inicial del proyecto es establecer un sueldo base y en la medida en la que el empleado sea capaz de desenvolverse en las funciones propias de los distintos departamentos aumentar su salario.

Soy contrario a establecer sueldos por antigüedad porque desde mi punto de vista lo único que permiten es crear a la larga trabajadores perezosos, mientras que si establecemos sueldos según la capacidad de trabajo de los empleados, e incentivamos su flexibilidad, por un lado les estaremos motivando y por otro estaremos invirtiendo dinero en el recurso humano, a la larga serán trabajadores mucho más capaces, independientes y con autonomía para tomar decisiones.

Entonces creo que ha quedado patente, que el aspecto psicológico del nuevo modelo de trabajo es crucial, la base en la que se apoya todo el proyecto es conseguir tener unos trabajador involucrados con el trabajo, capaces de asumir responsabilidades, implicados y con una fuerte motivación para realizar su desempeño.

Entonces la siguiente cuestión a resolver sería: ¿Cómo podemos generar el comportamiento motivado?

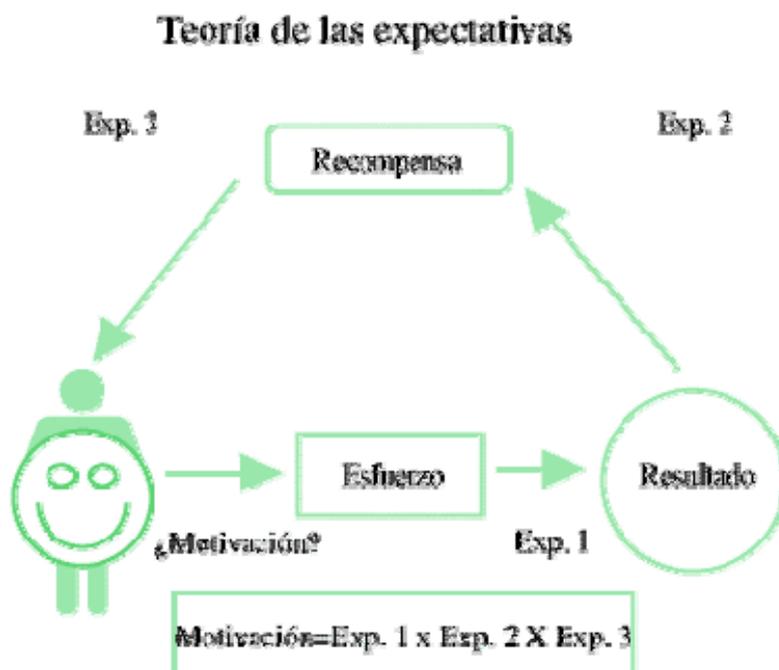
## 2.2 Teoría de expectativas: Vroom.

Esta teoría o modelo para la motivación fue elaborada por Víctor Vroom y enriquecida en varias ocasiones sobre todo por Porter y por Lawler.

Se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño, está en dependencia de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

Se explica sobre la base, que ésta es el resultado del producto de tres factores que son: Valencia, Expectativa y Medios.

- 1) *Valencia*: Es la inclinación, la preferencia para recibir una recompensa. Tiene para cada recompensa en un momento dado un valor de valencia única aunque ésta puede variar con el tiempo en dependencia de la satisfacción de las necesidades y con el surgimiento de otras.
- 2) *Expectativa*: Es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea.
- 3) *Medios*: Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.



La motivación se expresa como el producto de estos factores vistos anteriormente:

Motivación = V x E x M

La Valencia, puede ser positiva o negativa, en el primer caso existirá un deseo por alcanzar determinado resultado y en el otro caso el deseo será de huir de un determinado resultado final.

La Expectativa, se le asume un valor entre 0 y 1 en dependencia de su estimación sobre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido, si no ve correspondencia entre esfuerzo y desempeño el valor será 0 y viceversa 1.

Los Medios, también asumen un valor entre 0 y 1, si su estimación sobre la obtención de recompensa es equitativa con su desempeño este factor tendrá una alta calificación y de lo contrario baja.

Según D. Nadler y E. Lawler el fundamento de este método se basa en cuatro supuestos:

- 1) El comportamiento depende de la combinación de las fuerzas de las personas y del medio que lo rodea.
- 2) Las personas toman las decisiones conscientes sobre su comportamiento.
- 3) Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
- 4) Las personas escogen entre distintas opciones de comportamientos.

Tras esta información podemos llegar a la conclusión de que el medio externo al trabajador incide en su rendimiento, pero no de manera única, evidentemente el trabajador también tiene que estar predispuesto a un desempeño excelente, tiene que ser capaz de crecer y desarrollarse, tiene que estar en disposición de comprometerse con el grupo y de aprender cosas nuevas.

Evidentemente el comportamiento motivado tiene una parte psicológica individual muy importante, esto quiere decir que el medio externo no puede por sí mismo condicionar un comportamiento motivado.

Dentro del tipo de trabajadores que tendremos que acoplar a la nueva forma de trabajo, tendremos que seleccionar a los que consideramos que sean capaces de involucrarse en su propio desarrollo personal y en el de la empresa como un todo.

Nos enfrentamos a un cambio que a priori puede resultar muy traumático, podemos contar con trabajadores que lleven 20 años haciendo lo mismo, que han llegado a automatizar sus funciones y dejarse envolver penosamente por la rutina de cada día, seguramente serán trabajadores excelentes en el desempeño de sus funciones y el echo de tener que aprender la forma de trabajar de los distintos departamentos les puede resultar difícil.

Es por ello que la labor de la dirección, en la formación el asesoramiento y en la motivación son elementos claves para que este nuevo proyecto de sus frutos. Además el trabajador tiene que ver reforzado su esfuerzo y su dedicación para este nuevo proyecto en su salario, por eso considero que un incentivo económico es indispensable para obtener un compromiso de los trabajadores con el proyecto.

Creo que una forma excelente de motivación es establecer unos incentivos fijos mensuales en el sueldo por flexibilidad.

Me explico, al inicio de la implantación del proyecto podemos pasar a analizar la situación inicial de, por ejemplo, el trabajador de la recepción, este trabajador, hombre o mujer, domina a la perfección el trabajo y la metodología de los procesos y decisiones que tiene que tomar a lo largo de la jornada, y seguramente no conoce en profundidad el trabajo que se desarrolla en el resto de departamentos.

En la fase inicial de implantación del proyecto tenemos que tener en cuenta el trastorno que le produce aprender el funcionamiento de los demás departamentos y lo traumático que puede resultar para este trabajador adaptarse a los desempeños del resto de tareas.

En un principio se establecerá una política de rotación de los trabajadores por todos los departamentos, hasta que dominen todas y cada una de las funciones de los mismos, es por ello que al principio entre ellos puede abundar incógnitas y dudas, de ahí que el apoyo de la dirección sea clave para resolver sus dudas e inquietudes tienen que guiarles y asesorarles para modificar su mentalidad, y en todo momento deben conocer las ventajas, tanto económicas como profesionales que les brinda esta nueva oportunidad.

El hecho de que muchos de los trabajadores estén acostumbrados a tener la mente ociosa durante su jornada de trabajo, bien sea por que han llegado a un grado de automatización grande, o bien sea por la discontinuidad en los flujos de trabajo comentados a lo largo del proyecto, supone una barrera muy importante para la implantación de esta nueva filosofía de trabajo.

En algunos de los casos esta barrera resultará insalvable puesto que serán incapaces de alcanzar el comportamiento motivado y de incorporarse a la nueva forma de entender el trabajo.

De todas formas está previsto en el proyecto una reducción de personal, evidentemente que todo este proyecto está enfocado como he comentado con anterioridad en conseguir un doble objetivo, por un lado conseguir una reducción de costes y aumentar la eficiencia en el trabajo, por lo tanto va indisolublemente ligado a una reducción de personal, es por ello que la labor de la dirección deberá ser tratar de desprenderse de aquellas personas que no estén predispuestas a alcanzar un comportamiento motivado.

Según la teoría de las expectativas para alcanzar un grado de valencia alto, que como hemos visto con anterioridad es directamente proporcional a un grado de motivación alto, se debe valorar la recompensa de manera alta, y en este caso la recompensa es múltiple, aumento de formación, delegación de responsabilidad, variación en el trabajo con la posibilidad de sentirse útil, mayor reconocimiento a su trabajo y por supuesto mayor recompensa económica.

Evidentemente que no todos los trabajadores serán capaces de valorar las oportunidades que se les brindan con este nuevo proyecto, ya que como bien dice el señor Víctor Room, la percepción de las cosas es individual aunque bajo unos pilares sólidos y comunes para los individuos.

Creo que es en la expectativa, otro de los grandes pilares sobre los que se sustenta el comportamiento motivado, es donde desde la dirección se puede hacer más énfasis, resulta de vital importancia la colaboración directa de los responsables de implantar el proyecto con el trabajador, toda persona involucrada en el proyecto debe de interiorizar la idea de que el esfuerzo le llevará a un desempeño exitoso.

Toda la dedicación que el empleado ponga en formarse en aprender los pormenores de los distintos departamentos, en volcar su servicio de cara al cliente, no solo le forma como persona, sino que da riendas sueltas a su talento, pueden pasar de estar atrapados en un hotel pequeño, en un puesto sin futuro, anestesiados con la tranquilidad que les da un sueldo fijo año tras año, a convertirse en personas ambiciosas a participar del progreso de la organización formando parte de ella, no sólo aumentará su sueldo en la medida en la que se complementa su aprendizaje, sino que verán que se delega en ellos responsabilidades, verán como desaparecen barreras de control, y aparecen compromisos de colaboración, esta serie de puntos clave deben ser entendidos de manera inmediata, clara y firme por el trabajador desde el principio, y la labor de la dirección, para asesorarles aconsejarles y un punto último seleccionar a los mejores es importantísima.

Por último la instrumentalización también puede ser fomentada desde el exterior, hay que hacer comprender al trabajador que únicamente mediante un desempeño exitoso podrá conservar su empleo en una primera instancia, y participar de este ambicioso proyecto en una segunda instancia.

Evidentemente que esta teoría tiene sus limitaciones no debemos olvidar que la aplicación de todo lo comentado con anterioridad es muy compleja, además que la aplicación de recompensas y castigos al final suponen un recurso limitado, pero en principio todo esto está pensado para los inicios de la implantación del proyecto, cuando el tiempo pase y esta forma de trabajar se encuentre perfectamente asimilado por los componentes, se alcanzará el grado de especialización necesario y existente en todos los trabajos y habremos alcanzado el nivel óptimo de excelencia buscado en un principio.

No debemos olvidar que cada persona es diferente y por ello el directivo encargado de dirigir el recurso humano hacia un nivel exitoso debe poseer un grado de empatía imprescindible para hacer llegar las necesidades del proyecto a las personas e ir limando asperezas según surjan.

Como conclusión de este apartado podemos comprobar que es imprescindible fijar metas y asignar recompensas para alcanzar el comportamiento motivado.

### 3. Necesidad de trabajadores.

Primero vamos a analizar los trabajadores utilizados por el hotel en el turno de mañana y posteriormente vamos a ver la necesidad real de mano de obra que tiene el hotel durante las primeras 8 horas de la mañana, posteriormente pasaré a analizar lo mismo con el turno de tarde y con el turno de noche, en cada una de las circunstancias voy a comparar el uso que hace de los trabajadores el hotel y la necesidad de los mismos y la necesidad real de trabajadores que planteo una vez puesta en marcha mi reforma organizativa, y alcanzando el punto crucial de flexibilidad en el trabajo, requisito indispensable para que esta forma de trabajar se implante.

Si toda la mano de obra es capaz de trabajar en los distintos puestos de trabajo se mantendrán activos todo el tiempo, y mediante un reparto racional del trabajo y siempre aprovechando la discontinuidad de carga de trabajo del hotel, podremos responder a las necesidades de los clientes con mucha menos mano de obra que antes.

#### 3.1 Turno de mañana.

##### 3.1.1 Utilización actual del recurso humano.

	PISOS	COCINA	CAMARERO	RECEPCIÓN	MOZO	Numero de trabajadores
7:00-8:00						11
						11
8:00-9:00						11
						11
9:00-10:00						11
						12
10:00-11:00						12
						12
11:00-12:00						12
						12
12:00-13:00						12
						12
13:00-14:00						12
						11
14:00-15:00						11
						11
	2	1	1	0,5	0,5	Trabajadores descanso
						5

0 trabajando	
1 trabajando	
2 trabajando	
3 trabajando	
4 trabajando	

Durante todo el turno el departamento de pisos cuenta con 4 trabajadores, contando con la subgobernanta de pisos que realiza la función de vigilancia y que no aporta demasiado trabajo útil.

Mientras tanto el departamento de cocina como el departamento de camareros cuentan con 3 trabajadores en el turno aunque como veremos más adelante en algunos casos resultan insuficientes y en otros casos se encuentran totalmente ociosos.

El departamento de recepción siempre cuenta con un recepcionista, esto es obvio, puesto que es un puesto que no puede estar nunca desatendido, y en ocasiones cuenta con la colaboración del subjefe de recepción aunque es una colaboración tan esporádica que no he creído oportuno reflejarla en la gráfica, en la mayor parte del tiempo este subjefe de recepción, ya sea el de mañana o el de tarde realiza funciones de control y de dirección como confeccionar los turnos o comunicarse con otros departamentos, pero como he comentado anteriormente es un puesto perfectamente absorbible por el recepcionista ya que no requiere demasiada destreza.

Además el recepcionista de mañana cuenta con la ayuda del mozo de turno partido, que le sirve de apoyo en sus funciones, además libera de trabajo al recepcionista, atendiendo clientes y ocupándose de su equipaje.

Desde mi punto de vista estos puestos de trabajo se han diseñado de manera individual, por cada uno de los departamentos y sin tener en cuenta la discontinuidad de carga de trabajo de los distintos puestos, y el número de trabajadores por puesto lo marca el cuello de botella en aquellos que se encuentran más necesitados de mano de obra.

Es decir el número de trabajadores en el departamento de camareros (3) lo marca la hora crítica entre las 7:00 y las 8:00 que es cuando más clientes acuden al desayuno, pero el resto del tiempo no son necesarios tantos trabajadores y este recurso podría ser utilizado en otro sitio en vez de permanecer en su departamento sin hacer apenas nada.

3.1.2 Propuesta de mejora organizativa para el turno de mañana.

	PISOS	COCINA	CAMARERO	RECEPCIÓN	MOZO	Numero de trabajadores
7:00-8:00	1	2	2	2	0	7
						7
8:00-9:00	0	4	2	2	0	7
						7
9:00-10:00	0	4	2	2	0	7
						7
10:00-11:00	4	2	1	0	0	7
						7
11:00-12:00	2	2	2	1	0	7
						7
12:00-13:00	2	2	2	1	0	7
						7
13:00-14:00	1	2	2	2	0	7
						7
14:00-15:00	0	2	2	2	0	7
						7

0 trabajando	0
1 trabajando	1
2 trabajando	2
3 trabajando	3
4 trabajando	4

El siguiente gráfico se ha diseñado pensando en adecuar el recurso humano a las necesidades de trabajadores, se puede observar como con tan solo 7 trabajadores se puede realizar la función que antes era realizada por 12 trabajadores (11 sino contamos el mozo de turno partido), o sea que habríamos reducido como mínimo en 4 trabajadores la necesidad de mano de obra y eso solo teniendo en cuenta el turno de mañana.

Bien, para el departamento de pisos, la máxima carga de trabajo coincide entre las 9:30-11:00 que es cuando la mayoría de clientes que van a dejar de hospedarse en nuestro hotel abandona la habitación.

Es por tanto que a esa hora es cuando las camareras de pisos acuden a arreglar las habitaciones. La necesidad de mano de obra es muy alta, puesto que cuando antes terminen antes podrán dedicarse a otras actividades, es por ello que creo necesario concentrar la máxima actividad en este departamento durante esas horas.

Además considero interesante que por lo menos un trabajador se encuentre en el departamento de pisos entre las 7:00-8:00 por si hubiera algún tipo de incidente o fuera necesario el acomodo de algunas de las zonas comunes del hotel, también se puede dar el caso de que se abandone a horas tempranas del día una de las habitaciones y podamos pasar a acomodarla liberando trabajo de la hora crítica en las funciones que tradicionalmente han correspondido a este departamento.

Entre las 11:00 y la 13:00, seguimos acomodando habitaciones en el departamento de pisos pero la carga de trabajo habrá disminuido considerablemente, tenemos que tener en cuenta que se trata de un hotel pequeño y que el máximo de habitaciones que se suelen dejar en un día y que por lo tanto hay que pasar a limpiar ronda entre 10-12 siendo en época de baja influencia considerablemente menos, por lo que se trata de una carga de trabajo más que suficiente para que se pueda desarrollar en el tiempo establecido.

Luego entre la 13:00-13:30 se mantiene un trabajador por si es necesario el acomodo de alguna de las zonas comunes o persiste alguna de las habitaciones sin hacer, aunque en una situación de normalidad ya debe de estar todo el trabajo hecho.

Mientras el departamento de cocina tiene la máxima afluencia de gente a las primeras horas de la mañana que corresponde cuando la gente viene a desayunar, entre las 7:00 - 9:30, por lo tanto será necesaria gente en el departamento de cocina para adecuarse a las necesidades de los clientes, la observación directa me ha llevado a la conclusión de que la mayor afluencia de gente suele ser entre las 8:00-9:30, aunque como he comentado a lo largo del proyecto, la afluencia de gente no suele ser mucha puesto que esta en pleno centro de Madrid y no todos los clientes cuentan con el desayuno incluido.

Entre las 9:30 y las 13:00 la necesidad de trabajadores en la cocina es prácticamente nula, pero por pura precaución considero que la cocina debe de estar siempre operativa por lo que un trabajador es más que suficiente para satisfacer los deseos de los clientes en ese intervalo de tiempo.

Luego entre las 13:00 y las 15:00 horas aumenta el número de personas, puesto que ya empieza a haber gente que viene a comer o bien a tomar el aperitivo, pero dada la baja cantidad de clientela que tenemos durante esas horas 2 trabajadores resultan más que suficientes para atender la cocina.

La necesidad de trabajadores en cocina o en el departamento de camareros está muy relacionada, puesto que ambos servicios están muy relacionados y la colaboración entre ambos departamentos ha existido desde siempre.

Hay pequeñas diferencias desde luego, por ejemplo la necesidad de camareros será mayor entre las 7:00 y las 8:00 puesto que será necesario montar el desayuno y acomodar el salón para el disfrute de los clientes, una vez montado y a partir de las 8:00 con dos trabajadores es más que suficiente para atender las mesas y la barra.

Al igual que ocurre con cocina, durante un largo periodo de tiempo se encuentran ociosos, hasta que empieza a venir gente para tomar el almuerzo.

Hemos retrasado en 30 minutos la hora crítica para aumentar en un trabajador el departamento de camareros, porque entiendo que en cocina se empieza a preparar la comida con cierta antelación a la llegada de los clientes.

Así pues, entre las 13:30 y las 15:00 dos camareros se encargarán de atender a los clientes y prepara las mesas así como de aconsejarles en el menú del día.

En cuanto al departamento de recepción considero suficiente un solo trabajador para que lo atienda sobre todo teniendo en cuenta que a partir de las 11:00 cuenta con el apoyo del mozo y a partir de la 13:00 dos mozos pueden ayudar con las maletas a los clientes y servir de ayuda al recepcionista, tanto para atender el teléfono como para atender peticiones de los clientes desde las habitaciones.

Es a partir de las 11:00 cuando más movimiento tiene el hotel, especialmente porque es cuando se producen el mayor número de entradas al mismo. Además es típico en el funcionamiento del hotel, que se ayuda a los clientes con las maletas al entrar no recibiendo este servicio cuando abandonan el hotel.

Por otro lado el mayor número de llamadas externas que recibe el hotel se realizan durante estas horas.

### 3.2 Turno de tarde.

#### 3.2.1 Utilización actual del recurso humano.

	PISOS	COCINA	CAMARERO	RECEPCIÓN	MOZO	Numero de trabajadores
15:00-16:00						11
						11
16:00-17:00						11
						11
17:00-18:00						11
						12
18:00-19:00						12
						12
19:00-20:00						12
						12
20:00-21:00						12
						12
21:00-22:00						12
						11
22:00-23:00						11
						11
	2	1	1	0,5	0,5	Trabajadores descanso
						5

0 trabajando	
1 trabajando	
2 trabajando	
3 trabajando	
4 trabajando	

Podemos comprobar como la asignación de trabajadores en el turno de tarde es muy parecida al del turno de mañana, ya que la cantidad de trabajo oscila de manera muy parecida a la del turno de mañana.

Aunque desde mi punto de vista el departamento de pisos y el de cocina se encuentran sobredimensionados, ya que durante el turno de tarde la afluencia de clientes y el movimiento de personas en el hotel es mucho más reducido.

Durante todo el turno de tarde se mantienen 4 trabajadores en el departamento de pisos, en un principio se trata de optimizar la disponibilidad de las habitaciones, ya que es habitual que determinados clientes decidan abandonar la habitación por la tarde puesto que coincide con los horarios de salida de sus vuelos, pero suele ser en un porcentaje considerablemente inferior a los trabajadores que abandonan la habitación por la mañana.

Por lo que generalmente el número de trabajadores es excesivo.

Mientras el departamento de cocina y el departamento de camareros cuentan con 3 trabajadores por departamento. Tratan de abastecer el servicio a los clientes que quieran hacer uso del bar o bien comer algo durante esta franja de tiempo.

La realidad, es que pocas personas hacen uso del bar o deciden cenar en el hotel, pero en general depende del perfil del cliente que se hospeda, la mayor parte de los clientes del hotel son españoles que se desplazan a la capital por motivos de trabajo, desde mi punto de vista este tipo de clientes conoce la cultura gastronómica de la ciudad y generalmente suelen estar a gastos pagados por la empresas, por lo que en lo que para comer y cenar se trata suelen optar por hacerlo fuera del hotel.

La mayor parte de los clientes que hace uso de la oferta gastronómica del hotel suelen ser clientes extranjeros, que o bien están en Madrid de vacaciones o bien, se encuentran en la ciudad por motivos de negocios pero no suelen complicarse mucho y no quieren tener que buscar restaurante, pero como he comentado a lo largo del proyecto la afluencia de gente suele ser muy escasa, tanto por la mañana como por la tarde aunque la mayor afluencia de gente se suele concentrar en el desayuno.

3.2.2 Propuesta de mejora organizativa para el turno de tarde.

	PISOS	COCINA	CAMARERO	RECEPCIÓN	MOZO	Numero de trabajadores
15:00-16:00	[Orange]	[Orange]	[Orange]	[Yellow]	[Green]	7
						7
16:00-17:00	[Red]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	7
						7
17:00-18:00	[Yellow]	[Yellow]	[Orange]	[Orange]	[Yellow]	7
						7
18:00-19:00	[Yellow]	[Yellow]	[Orange]	[Orange]	[Yellow]	7
						7
19:00-20:00	[Yellow]	[Yellow]	[Orange]	[Orange]	[Yellow]	7
						7
20:00-21:00	[Yellow]	[Yellow]	[Orange]	[Orange]	[Yellow]	7
						7
21:00-22:00	[Yellow]	[Orange]	[Orange]	[Yellow]	[Yellow]	7
						7
22:00-23:00	[Green]	[Orange]	[Red]	[Yellow]	[Yellow]	7
						7

0 trabajando	[Green]
1 trabajando	[Yellow]
2 trabajando	[Orange]
3 trabajando	[Red]
4 trabajando	[Grey]

En el departamento de pisos se trata de mantener el mayor número de trabajadores posible entre las 15:00-18:00 puesto que a esa hora suele haber algún movimiento en las habitaciones de los clientes, o bien alguien abandona la habitación o entran nuevos clientes por lo que el acondicionamiento de las mismas resulta imprescindible, el resto de la jornada entre las 18:00-22:00 hay muy poca actividad aunque considero necesario por lo menos un trabajador que se encargue de acondicionar las zonas comunes.

A partir de las 22:00 de la noche no creo sea necesario ningún trabajador que realice las funciones de este departamento.

Entre las 15:00 y las 16:30 tanto el departamento de cocina como el departamento de recepción tienen más trabajo puesto que están atendiendo a las personas que deciden

comer en el hotel, aunque de forma general y como he comentado con anterioridad la afluencia de personal es considerablemente inferior que durante el desayuno.

Posteriormente la cocina como tal no tiene prácticamente afluencia de gente hasta las 21:00 que es cuando tendrá que preparar la cena de la gente que se quede a cenar.

Es por ello que entre las 21:00 y las 23:00 se mantendrán dos trabajadores en el departamento de cocina.

Como hemos comentado con anterioridad y en similitud con respecto al turno de mañana el departamento de camareros tiene una necesidad de personal comparable y muy relacionado con el departamento de cocina.

Entre las 15:00 y las 16:30 serán necesarios dos trabajadores para atender a la gente que está terminando de almorzar y hasta las 18:00 considero que con un trabajador será más que suficiente.

Entre las 18:00-22:00 pongo un trabajador más para atender a la gente que aprovecha las horas muertas para tomar una copa, porque siempre suele haber un aumento en la afluencia de gente durante ese intervalo de tiempo, y al igual que ocurre en el departamento de cocina incremento entre las 22:00 y las 23:00 para dar servicio a la gente que opta por cenar en el hotel.

Mientras en el departamento de recepción cuento siempre con una persona que atiende el puesto, porque nunca puede quedar desatendido y he decidido colocar otra persona entre las 18:00-21:00 para servir de apoyo al recepcionista puesto que es una franja horaria en la que las llamadas al hotel son muy frecuentes así como las entradas y las salidas por otro lado a partir de las 16:30 y hasta el final del turno de tarde se cuenta con el mozo de soporte a la recepción y ayudar con las maletas de los clientes.

### 3.3 Turno de noche.

#### 3.3.1 Utilización actual del recurso humano.

	PISOS	COCINA	CAMARERO	RECEPCIÓN	MOZO	Numero de trabajadores
23:00-00:00						4
						4
00:00-01:00						4
						4
01:00-02:00						2
						2
02:00-03:00						2
						2
03:00-04:00						2
						2
04:00-05:00						2
						2
05:00-06:00						2
						2
06:00-07:00						2
						2
	0	0	0	0	0	Trabajadores descanso
						0

Podemos observar como el diseño del turno de noche es el más sencillo de diseñar puesto que tiene menos necesidad de recurso humano y las funciones necesarias a cubrir están reducidas a su mínima expresión.

El departamento de pisos suspende su funcionamiento, recepción debe mantenerse operativa por cualquier contingencia que pueda surgir, y se mantiene un mozo de noche por motivos de seguridad.

Tanto un cocinero como un camarero alargan su jornada de trabajo generalmente hasta la una de la madrugada por que tienen que dejar preparado las bases del desayuno del día siguiente, el cocinero además tiene que dejar la cocina preparada y lista para funcionar el siguiente turno y muchos de los alimentos que se servirán en el desayuno del día siguiente han de estar preparados.

El camarero alarga su jornada para recoger el bar y montar las mesas que se han utilizado durante la cena y además tiene que montar las mesas del desayuno- buffet de la mañana siguiente.

Esto quizás represente la ineficiencia más grave del hotel, puesto que tenemos que contar con dos trabajadores que han de hacer más horas de las que determina su jornada laboral y en ningún caso se le son abonadas.

De manera habitual son los trabajadores del turno de tarde los que se suelen turnar para alargar su jornada de tal forma que con el tiempo esta manera de organizarse se ha interiorizado en su rutina de trabajo y han terminado por aceptarla.

Podemos comprobar como con el nuevo sistema organizativo que planteo estas ineficiencias desaparecerán por lo que se verán recompensados los trabajadores.

### 3.3.2 Propuesta de mejora organizativa para el turno de noche.

	PISOS	COCINA	CAMARERO	RECEPCIÓN	MOZO	Numero de trabajadores
23:00-00:00						3
						3
00:00-01:00						3
						3
01:00-02:00						3
						3
02:00-03:00						3
						3
03:00-04:00						3
						3
04:00-05:00						3
						3
05:00-06:00						3
						3
06:00-07:00						3
						3

0 trabajando	
1 trabajando	
2 trabajando	
3 trabajando	
4 trabajando	

La idea para acabar con las ineficiencias antes comentadas es diseñar un turno de noche, independiente, de la misma forma que lo son el turno de mañana y el turno de tarde formado por tres trabajadores, agregando un mozo más para aumentar la seguridad del hotel durante la noche.

Como contaremos con trabajadores flexibles de 23:00 a 1:00 dos trabajadores se encargarán de realizar las funciones antes citadas de arreglar la cocina y acondicionar el salón, al mismo tiempo prepararán los desayunos y montarán el buffet de la mañana siguiente y cuando hayan terminado con estas labores pasarán a realizar las funciones de mozo y de soporte de ayuda de la recepción, con la ventaja de que el turno de noche estará atendido por más trabajadores que antes subiendo con ello la seguridad del hotel.

Además evitamos que el hotel pueda tener problemas legales en el futuro puesto que evitamos que ningún trabajador se salga de su jornada laboral.

#### 4. Rotación y formación de los trabajadores.

En la semana 0 se representa la situación normal de trabajo en una semana cualquiera de los trabajadores del turno de mañana.

Hay que entender que los subjeses de cada uno de los departamentos rotan entre ellos para asegurarse que cumplen las horas de trabajo determinadas y sus respectivos turnos, pero no lo represento en los diagramas por no ser de interés, puesto que no cambiarán de departamento y su función durante el programa de adiestramiento es formar a los trabajadores del hotel, según van rotando por los distintos puestos de trabajo.

Por otro lado en el departamento de recepción, el recepcionista de mañana realiza el turno de mañana, el recepcionista de tarde realiza el turno de tarde, el recepcionista de noche realiza el turno de noche y el recepcionista de descanso se turna durante los turnos de mañana, tarde y noche para cubrir los descansos de los tres trabajadores.

El mozo de noche realiza el turno de noche única y exclusivamente, el mozo de turno partido alterna la mitad de la mañana y la mitad de la tarde, mientras que el mozo de descanso se encarga de cubrir los descansos de estos trabajadores por lo que alterna el turno partido y el turno de noche.

Durante la semana 1 empieza la rotación de los trabajadores por los distintos departamentos, evidentemente hemos tenido en cuenta el tiempo de formación necesario de cada uno de los trabajadores para adquirir los conocimientos necesarios para desenvolverse en todos y cada uno de los departamentos como figura en la siguiente tabla.

Tiempo de formación	Funciones Cocinero	Funciones Camarero	Funciones Recepcionista	Funciones Mozo	Funciones piso
Cocinero		1 semana	4 semanas	3 semanas	3 semanas
Camarero	1 semana		4 semanas	3 semanas	3 semanas
Recepcionista	4 semanas	3 semanas		1 semana	3 semanas
Mozo	4 semanas	3 semanas	1 semana		3 semanas
Camarera de Piso	3 semanas	1 semana	4 semanas	3 semanas	

	Nivel de destreza
Desconoce las funciones	
Entiende las funciones	
Capaz de desarrollar el trabajo con supervisión	
Independencia para desarrollar todas las funciones	

De tal forma que por ejemplo un cocinero consideramos que tarda una semana en aprender los conocimientos necesarios para desenvolverse en el departamento de camareros, mientras que una camarera de pisos tardaría 4 semanas en desenvolverse en el departamento de recepción.

(CONSULTAR ANEXO DE PLANOS “Simulación de rotación de los trabajadores”)

## 5. Amortización de los puestos de trabajo.

Una vez terminado el tiempo de formación de los trabajadores de duración de 34 semanas el hotel se tiene que hacer cargo de los despidos para pasar a funcionar con el nuevo sistema de trabajo.

(CONSULTAR ANEXO DE PLANOS “Amortización de los puestos de trabajo”)

Por lo tanto tenemos que hacer frente a 18 despidos de los cargos de control y dirección del hotel.

Voy a suponer un coste de despido de 35 días por año trabajado con una duración media de 2,5 años.

	Empleados	Coste anual por trabajador	Coste total anual	Sueldo diario total	Coste despido
Director General	1	80000	80000	219,1780822	19178,08219
Director A&B	1	70000	70000	191,7808219	16780,82192
Jefe A&B	2	56000	112000	306,8493151	26849,31507
Subjefe A&B	6	35000	210000	575,3424658	50342,46575
Jefe recepción.	1	53900	53900	147,6712329	12921,23288
Subjefe de recepción	3	36400	109200	299,1780822	26178,08219
Subgobernanta.	3	30800	92400	253,1506849	22150,68493
Gobernanta	1	37100	37100	101,6438356	8893,835616
				<b>Coste total despido</b>	<b>183294,5205</b>

Podemos evaluar el coste de despido y por lo tanto el coste que supone para el hotel poner en marcha el proyecto como de 183.294,5205 Euros.

## **6. Nuevo organigrama.**

En los siguientes gráficos paso a mostrar la nueva organización y a representar como quedarían establecidos los turnos de mañana, tarde y noche según la nueva forma de organizar el trabajo.

(CONSULTAR ANEXO DE PLANOS “*Nueva propuesta de organización*”)

## **7. Evaluación de las mejoras establecidas con los proveedores.**

### *7.1 Mejoras con el servicio de lavandería del hotel.*

Como he comentado anteriormente cuando hablaba acerca de la relación entre el servicio de lavandería y el hotel, existe el problema del retraso en la ropa de los clientes.

Es por ello que tenemos que renegociar el contrato establecido con el proveedor de lavandería.

Si un cliente entrega la ropa sucia por ejemplo un lunes de una determinada semana, no le será devuelta limpia hasta la mañana del miércoles, lo que supone un plazo medio de entrega de algo más de 24 horas, lo que resulta excesivo.

Por otro lado, el servicio ofrecido por parte de la empresa en cuanto a la lavandería general de mantelería y sábanas necesario lo consideramos muy competitivo.

Por lo que vamos a optar por mantener el contrato que tenemos para servir al hotel y a prescindir de sus servicios en lo que a la ropa de los clientes se refiere.

La negociación con el proveedor va a resultar crucial en este campo con el objetivo de mantener la tarifa actual.

Mientras debemos contratar un servicio de tintorería específico para encargarse de la ropa de los clientes, la empresa elegida es *Rose Tintorerías*, situada en las inmediaciones del hotel, que se encargará de recoger la ropa de los clientes, a tiempo real y entregarla 12 horas más tarde, se trata de una empresa de lavandería que cubre un servicio de 24 horas para pequeñas prendas y que se encarga de recoger la ropa y de entregarla limpia en el acto, con el único inconveniente de que viene saliendo un 25% más caro que en el caso anterior, de todas formas el hotel no tendrá que asumir este sobre coste puesto que será el cliente el encargado de soportarlo.

Por lo tanto los clientes pasarán de asumir un coste anual de 19305,537€año a asumir un coste anual de 24.131,92€año a cambio de un mejor servicio.

Creo que este cambio en el servicio de lavandería nos permitirá dar un servicio mejor al cliente, que a priori considero no le afectará el sobre coste producido, valorando una mayor rapidez en la entrega de la ropa puesto que la necesita inmediatamente, como un requisito imprescindible para desempeñar su trabajo.

## *7.2 Mejora en la adquisición de alimentos.*

En un principio la forma de organizarse el restaurante es a la carta, con distintos platos a elección del cliente.

Por otro lado la compra de suministros se realiza mensualmente a una gran superficie, en función de la demanda de alimentos que se cree necesaria para poder confeccionar todos los platos de la carta según el número de clientes esperado.

Esto ocasiona que se desperdicie mucha comida puesto que el hecho de que se trate de tener cubierto recursos para confeccionar todos los platos de la carta hace que muchos de éstos no sean solicitados por los clientes que hacen uso del servicio de restaurante.

La previsión de clientes se realiza generalmente como un tanto por ciento de los clientes hospedados en el hotel durante el mes entrante, y generalmente se estima muy al alza, por lo que se tiende a desperdiciar comida.

La propuesta que planteo consiste en realizar un menú semanal, reduciendo considerablemente la oferta de platos, no se trata en reducir la calidad o el concepto de alto estandig ofertado a los clientes, sino de reducir la variedad de platos y de establecer un menú semanal que esté acorde con la calidad esperada en un hotel de cuatro estrellas de lujo.

Además la compra de suministros se ha de realizar semanalmente con el objetivo de minimizar el consumo de recursos.

Según el funcionamiento de la nueva propuesta organizativa el responsable del equipo de trabajo deberá de ser el encargado de confeccionar el menú semanal, y de solicitar la compra de la semana en función de la clientela esperada, se evitará comprar productos perecederos y se ajustará la compra a un menú base reduciendo considerablemente la variedad, así mismo cada uno de los platos vendrá acompañado de la receta oportuna y de la forma de realizarlo, para facilitar el desempeño del trabajador flexible encargado de realizarlo.

De tal forma que nuestro menú diario constará de una serie de platos estándar cuya elaboración he de ser conocida por todos los trabajadores del hotel y una pequeña oferta variable para ofrecer diversidad al cliente.

Durante el proceso de formación de los trabajadores el desarrollo de los platos estándar ha de ser aprendido a la perfección mientras que también se ha de entrenar su capacidad para desarrollar cualquier tipo de plato a través de la receta.

Dado el mal uso que se da a los recursos en el departamento de cocina actualmente considero más que viable una reducción de un 15% en el coste de suministros alimenticios realizado por el hotel.

Por lo que supondrá un ahorro de coste anual de 3.792,24€ año.

La idea es no escatimar en imagen en el restaurante del hotel, pero este cambio en la organización del restaurante considero que no afectará al prestigio del hotel, puesto que como he comentado anteriormente, la mayor parte de los clientes optan por comer y cenar fuera, por lo que mantenemos el servicio de alta cocina pero tratando de optimizar el consumo de los recursos del mismo.

## **8. Descripción de las funciones de los nuevos trabajadores en cada uno de los puestos de trabajo.**

### *8.1 Funciones del Responsable del equipo de trabajo.*

- Gestión de recursos de la recepción.
- Planificación de la tecnología del departamento de recepción.
- Visto bueno para contratar y despedir nuevos empleados bajo el asesoramiento de los directivos.
- Negociar con la empresa de lavandería.
- Realizar inventarios y controles de materiales, mercancías, etc
- Encargarse de gestionar la compra de utensilios y alimentos necesaria, con la colaboración de los directivos.
- Controlar las mercancías y objetos de uso corriente tanto en el departamento de cocina como en el departamento de camareros.
- Revisar los objetos de uso corriente.
- Preparar de la manera más eficiente la distribución y disposición de las mesas.
- Es el responsable del cumplimiento de todas las normas referentes a la seguridad e higiene en el trabajo.
- Elabora la hoja de producción diaria.
- Confecciona, junto a los directivos la oferta gastronómica (carta, menús, etc.) y asesora en la fijación de sus precios.
- Atiende las reclamaciones de los clientes.
- Supervisa las facturas.
- Previsión diaria de la demanda.
- Petición de suministros.
- Mantener relaciones con los proveedores.
- Efectuar las compras.
- Realizar el inventario de cocina.

### *8.2 Función de los directivos.*

- Planificación de las habitaciones.
- Mediar en conflictos con el cliente.
- Confeccionar los turnos.
- Control de las habitaciones.
- Informar del movimiento de clientes a todos los departamentos.
- Control de las ventas realizadas.

- Informar al resto de departamentos sobre: atenciones especiales, clientes VIPs, grupos, regímenes, ocupación disponibilidad
- Archivar toda la documentación procedente de la reserva.
- Repartir el trabajo diario.
- Dar un impreso a cada trabajador flexible en el que consta el número de habitaciones que le corresponde.
- Establecer prioridades a la hora de recoger las habitaciones.
- Elaboración de inventarios de los efectos de las habitaciones.
- Detección de averías y desperfectos.
- Bloqueo de habitaciones.
- Planificar, organizar y controlar los suministros diarios.
- Controlar el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene en la cocina.
- Responsabilizarse de la correcta conservación de los alimentos.

Mientras que el trabajador flexible, en función de que se encuentre en uno u otro departamento deberá de ser capaz de desenvolverse correctamente al igual que sucedía en la antigua forma de organización, con la diferencia de que debe de implicarse en el trabajo sin necesidad de establecer una estructura de control, la comunicación con el resto de trabajadores y con el equipo directivo es fundamental.

## **9. Mejora de las funciones de camarero de piso.**

Como he comentado cuando describía el funcionamiento del hotel, las camareras de piso sufren gran cantidad de lesiones con el funcionamiento actual del hotel, y en muchos casos puede desembocar en problemas crónicos como describiré a continuación:

### *9.1 Lesiones músculo esqueléticas.*

Son alteraciones que se identifican y clasifican según los tejidos y estructuras afectados tales como los músculos, los tendones, los nervios, los huesos y las articulaciones, originadas por realizar el trabajo en condiciones inadecuadas.

De manera que, si se manipula incorrectamente una carga, se adopta una postura forzada o si se realiza un movimiento repetitivo, se puede sufrir alteraciones

En :

- Los músculos, tales como dolores, calambres, contracturas y roturas de fibras.
- Los tendones y ligamentos, como tendinitis, sinovitis, tenosinovitis, roturas, esguinces y gangliones.
- Las articulaciones, como artrosis, artritis, hernias discales y bursitis.
- Los nervios, como atrapamientos y estiramientos, como el síndrome del túnel carpiano.
- Los vasos, como las varices.

Las partes del cuerpo que se pueden lesionar son: el cuello, la espalda, los hombros, los codos, las muñecas, las manos y también las piernas y los pies.

La mayoría de estas lesiones no se detectan hasta que se hacen crónicas, y casi siempre van asociadas a otras, producidas porque el trabajador intenta compensar su dolor y

fuerza con otros músculos y articulaciones que acabarán, a su vez, resultando afectados, agravándose la lesión.

Otro factor que se debe tener en cuenta es el «estrés» al que puede estar expuesto el trabajador. Así, las formas de organizar el trabajo tales como los ritmos elevados, las pausas insuficientes o inexistentes, la rotación del personal y los tipos de contratación, hace que las lesiones músculo-esqueléticas en este sector se agudicen, porque el organismo sometido a estrés, al actuar rápido y en tensión constante y sin tiempo de recuperación se hace cada vez más tolerable al dolor mientras está en tensión, lo que provoca que la mayoría de las lesiones músculo- esqueléticas aparezcan en épocas de descanso o inactividad por lo que en la mayoría de los casos se califican erróneamente como enfermedades no relacionadas con el trabajo o comunes.

### *9.2 Las posturas inadecuadas.*

La postura es la posición que adopta el cuerpo. La postura más adecuada es la neutral, donde las regiones anatómicas mantienen la posición natural del cuerpo.

En el trabajo se adoptará una postura inadecuada, si se mantiene en la misma postura (postura estática) durante gran parte del tiempo que dura el trabajo, si se adoptan posturas forzadas que obliguen a realizar extensiones y flexiones que se desvían en demasía de los movimientos naturales del cuerpo (posición neutral).

Los síntomas, originados por la adopción de posturas inadecuadas, se presentan en tres etapas y por este orden:

1°. Aparece dolor y fatiga durante las horas de trabajo, que inicialmente desaparecen fuera del trabajo o con el descanso. Esta situación se puede detectar en la primera fase de su manifestación y corregirse actuando ergonómicamente en el puesto de trabajo y con formación e información de los trabajadores.

2°. Aparece dolor al comenzar el trabajo y no desaparece por la noche, alterando el sueño y disminuyendo la capacidad de trabajo. Esta etapa persiste durante meses y supone la cronificación del proceso.

3°. Los síntomas persisten durante el descanso. Se hace difícil realizar tareas, incluso las más triviales, y corresponde al establecimiento de lesiones irreversibles.

### *9.3 Forma de prevenir daños derivados de la adopción de posturas inadecuadas*

Evitar permanecer arrodillado, en cuclillas o mucho tiempo en la misma posición, así como realizar trabajos con los brazos por encima de los hombros y giros bruscos de la columna.

Recomendaciones preventivas:

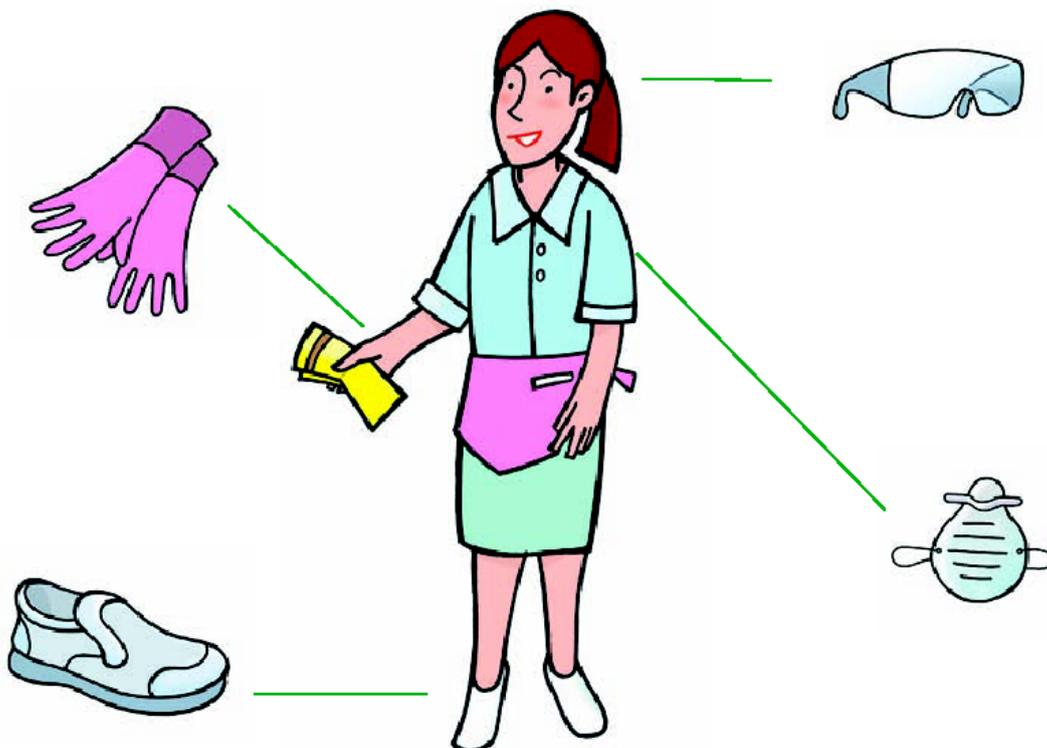
- 1) Reducir al máximo los movimientos necesarios al limpiar, organizar las tareas para evitar desplazamientos innecesarios y posturas forzadas.
- 2) Facilitar el alcance de los útiles y productos de limpieza entre los planos de los hombros y caderas y evitar tener que agacharse continuamente.

- 3) Si hay que realizar la limpieza de lugares de difícil alcance, por encima de la cabeza o por debajo de las rodillas, usar alargadores de los útiles de trabajo o escaleras.
- 4) Utilizar herramientas de trabajo adecuadas a tu altura como los palos de fregona, aspiradores y cepillos.
- 5) No almacenes objetos pesados, como productos de limpieza o aspiradores, en altura para evitar los alcances con carga por encima de los hombros.
- 6) En relación con el carro de limpieza:
  - Colocarlo en el centro de la zona a limpiar aprovechando al máximo los desplazamientos.
  - Guardar los materiales en el carro manteniendo un orden, colocando cada útil o material en la zona más próxima al lugar donde estás trabajando.
  - Deben poder manejarse fácilmente y tener una altura adecuada, es decir, que puedas empujarlo a la altura de los codos, sin tener que levantar los antebrazos por encima de los codos.
  - Las ruedas deben ser proporcionales al volumen del carro para economizar esfuerzos y facilitar su desplazamiento.

### 9.3 Inversiones pensadas para facilitar el trabajo de limpieza.

#### 9.3.1) Proporcionar un equipo de protección individual (EPI), personalizado para cada trabajador.

Cada trabajador guardará su EPI en la taquilla y lo utilizará cuando vaya a realizar tareas de limpieza.



Constará de:

- 1) Un par de guantes.
- 2) Gafas de protección para cuando se use lejía o productos dañinos de limpieza.
- 3) Una mascarilla.
- 4) Zapatos ergonómicos.

### 9.3.2) Renovación de los carros de limpieza.

Se renovarán los carritos de limpieza, utilizando uno más ergonómico sustituyendo los antiguos por estar anticuados.

Vamos a adquirir carros que permitan transportar el material de limpieza (escobas, fregonas, cubos, productos de limpieza, recargas de papel higiénico, etc.) y recoger los residuos. Deben ser ligeros y de fácil manejo, provistos de empuñaduras y ruedas adecuadas a los suelos sobre los que deban desplazarse.

Deben permitir un deslizamiento suave, las ruedas deben mantenerse bien engrasadas y libres de suciedad (pelusa, borra). La altura de la zona de empuje y arrastre del carro debe estar comprendida entre 90 y 100 cm. La altura adecuada donde depositar o utilizar los cubos u otros utensilios durante el trabajo sería entre el nivel de las caderas y los codos

Serán necesarios 10 carros de limpieza.



Utilizaremos este modelo por ser ergonómico y a un precio aceptable 180€

### 9.3.3) Renovación de los utensilios de trabajo.

Las dimensiones de los utensilios de trabajo empleados deben permitir su adaptación a las diferentes características de la población trabajadora (dimensiones antropométricas).

En este sentido, compraremos mangos telescópicos para mopas, fregonas, escobas, etc o para que permitan ser cogidos manteniendo las manos entre el nivel del pecho y de la cadera.

Tomando como referencia la altura de hombros del Percentil 95 (extremo superior) de la población trabajadora española de 150,8 cm, el mango debería tener una longitud unos 140 cm (que sumados a los 10 cm aproximados del cepillo/fregona proporcionaría la altura final adecuada).



En el caso del recogedor, la altura adecuada sería aproximadamente a nivel de los codos, es decir, 102,7 cm para el Percentil 50 de la población trabajadora española.

En cuanto al diámetro de los mangos de rastrillo, mojado, fregona, etc., éste debería permitir una agarre amplio de la mano (agarre de fuerza) por lo que se recomienda un valor de entre 3 y 4,5 cm.

Por otro lado, se recomienda una longitud mínima en la zona de agarre de 10-13 cm. La zona de agarre debería tener forma ovalada o cilíndrica y estar recubierta de un material antideslizante, evitando las texturas o acanaladuras que puedan causar compresión en la zona de la mano.

En este sentido, se deberían evitar los cubos de fregar con asa fina de metal o bien colocar en la zona de agarre algún tipo de recubrimiento que elimine la presión localizada sobre la mano.

Asimismo, el peso de los utensilios de trabajo debe ser el mínimo posible de forma que no contribuya a la sobrecarga de extremidad superior.

El coste de renovación de los utensilios rondará los 2000 €

#### *9.3.4) Reforma del office.*

El hotel consta de cuatro plantas, en cada una de ellas se encuentran dos habitaciones destinadas a almacenar los utensilios de limpieza para el acondicionamiento de cada una de las plantas.

Por lo que vamos a pasar a la reforma de estas habitaciones para que resulte más fácil la manipulación de los enseres de trabajo y minimizar el esfuerzo de los trabajadores.

La reforma de los office se hará según los siguientes criterios:

- 1) Evitar sobrecargar los estantes.
- 2) Procurar apilar los materiales más pesados en los estantes inferiores.
- 3) Mantener las estanterías ordenadas
- 4) Enclavar las estanterías para evitar su posible vuelco.

Podemos evaluar la reforma y el ordenamiento de los office en alrededor de 50.000€ como coste total.

#### 9.3.5) *Fomentar nuevos hábitos en el trabajo.*

Los puntos fundamentales sobre los que se debe incidir son:

- Alternancia de brazos: Debido a que las tareas de limpieza son totalmente manuales y permiten al trabajador usar el brazo que desee, normalmente se dará una sobrecarga de la extremidad derecha (en trabajadores diestros) ya que la persona tiene tendencia a emplear el brazo dominante. Para permitir la recuperación muscular de la extremidad derecha y compensar el trabajo realizado con ambos brazos, se recomienda que se alterne el uso de la mano derecha e izquierda durante el trabajo.
- Emplear adecuadamente los utensilios y equipos disponibles: Coger la escoba y la fregona a una altura correcta y cerca del cuerpo (con las manos entre la altura del pecho y de las caderas), no llenar demasiado los cubos y las bolsas de basura, etc.
- Evitar las inclinaciones y giros de espalda: Flexionar las piernas o apoyar una rodilla en el suelo para limpiar las zonas bajas, acercarse a la zona a limpiar, si es necesario inclinarse con un ángulo elevado buscar un punto de apoyo, etc.
- Evitar las posturas incorrectas de extremidad superior: Agarre correcto de los utensilios de trabajo, acceder a la zona de trabajo moviendo los pies en lugar de estirar los brazos, utilizar escaleras o banquetas para acceder a zonas elevadas, etc.
- Técnicas de manipulación de cargas: Debe formarse a los trabajadores en las técnicas seguras de manipulación de cargas. En general, para manipular cargas se seguirán las indicaciones que se dan a continuación:
  - Aproximarse lo máximo posible a la carga, colocando los pies ligeramente separados y firmemente apoyados.
  - Utilizar la fuerza de las piernas para levantar pesos. Para ello, agacharse flexionando las rodillas, mantener la espalda recta y llevar el peso lo más próximo posible al cuerpo.
  - Utilizar los brazos para mantener la carga asida y no para levantarla. El esfuerzo principal de levantamiento debe recaer en las piernas y no en la espalda.
  - Mantener la carga pegada al cuerpo y firmemente sujeta con las manos durante el transporte.

- No girar nunca la cintura cuando se manipulan cargas. Si es necesario cambiar de dirección se debe girar todo el cuerpo desplazando los pies.
- Para manejar carros es recomendable empujarlos desde su parte posterior en vez de tirar de ellos desde delante. De esta manera se realiza menos esfuerzo y disminuye la carga sobre la espalda.

### 9.3.6) Evitar exposiciones prolongadas a trabajos físicos.

La nueva organización permitirá la rotación de los trabajadores con respecto al departamento de limpieza, por lo que se reduce el tiempo de exposición del trabajador en el departamento de limpieza.

Se reducirán considerablemente las lesiones, solo por el echo de que el trabajador irá rotando entre departamentos, además hemos invertido en formación y en la mejora de los puestos de trabajo.

## 10. Ahorro anual de costes en el departamento de recursos humanos.

- Gasto de recursos humanos en la antigua organización.

### 1) Departamento de recepción.

Trabajador	Número empleados.	Sueldo anual	Coste total
Recepcionista	4	15400	61600
Jefe recepción.	1	53900	53900
Subjefe de recepción	3	36400	109200
Mozos	3	15400	46200
			270900

### 2) Departamento de pisos.

Trabajador	Número empleados.	Sueldo anual	Coste total
Camarera de pisos	10	14000	140000
Subgobernanta.	3	30800	92400
Gobernanta	1	37100	37100
			269500

### 3) Alimentos y bebidas.

Trabajador	Numero de empleados	Sueldo anual	Coste total
Director	1	70000	70000
Jefe	2	56000	112000
Subjefe	6	35000	210000
Cocinero	6	15400	92400
Camarero	6	15400	92400

			576800
--	--	--	--------

4) Sueldo director general.

<b>Director General</b>	80000
-------------------------	-------

5) Coste total antigua organización.

Coste total	1197200
Propinas Bar&Recepción	68620
	1265820

- Gasto de recursos humanos nueva organización.

	Número de Trabajadores	Sueldo anual	Total
Responsable equipo de trabajo	1	49000	49000
Directivos	3	35000	105000
Trabajadores flexibles	26	31500	819000
			973000

Lo que supone un ahorro del 23,133% anual en el coste de RRHH.

### 11. Tiempo en recuperar la inversión.

<b>Ahorro anual RRHH</b>	<b>Ahorro anual alimentos</b>
292820	3792,24
<b>Ahorro total anual</b>	<b>296612,24</b>

<b>Coste despido</b>	<b>Coste renovación de utensilios</b>	<b>Coste renovación office</b>	<b>coste carros de limpieza</b>
183294,52	2000	50000	1800
<b>Coste total</b>	<b>237094,52</b>		

Por lo que podemos comprobar que la inversión realizada se recupera el primer año.





## Bibliografía

- 1) Administración de la producción y las operaciones: conceptos, modelos y funcionamiento.
  - a. Autor(es): Adam, E. E. y Ebert, R.J.
  - b. Edición: México: Prentice Hall, 1991.
- 2) Cocina para profesionales : hoteles, restaurantes y residencias
  - a. Autor(es): LOEWER, E
  - b. Edición: Madrid: Paraninfo Cengage Learning, 1999.
- 3) Control de costes en restauración
  - a. Autor(es): OJUGO, Clemen
  - b. Edición: Madrid: Paraninfo Cengage Learning , 2001.
- 4) Dirección hotelera : operaciones y procesos
  - a. Autor(es): Lydia González, Pilar Talón
  - b. Edición: Madrid.
- 5) El jefe de recepción : técnica de la recepción en un hotel de calidad
  - a. Autor(es): MESALLES CANALS, Lluís
  - b. Edición: Barcelona: Laertes, 2005.
- 6) El mercado turístico. Estructura, operaciones y procesos de producción
  - a. Autor(es): Vogeler Ruiz, C. y Hernández Armand, E.
  - b. Edición: Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2002.
- 7) Gestión de hoteles : una nueva visión
  - a. Autor(es): FELIPE GALLEGO, Jesús
  - b. Edición: Madrid: Paraninfo, 2002.
- 8) Gestión, productos y servicios de las agencias de viajes
  - a. Autor(es): ALBERT PIÑOLE, Isabel
  - b. Edición: Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 1999.
- 9) Gestión técnico-económica de hoteles
  - a. Autor(es): ARANDA HIPÓLITO, Angel W.
  - b. Edición: Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 1994.
- 10) La gobernanta : manual de hostelería
  - a. Autor(es): Asunción López Collado
  - b. Edición: Madrid: Paraninfo, 1998.
- 11) La gobernanta : técnica de regiduría de pisos en un hotel de calidad
  - a. Autor(es): MESALLES CANALS, Lluís
  - b. Edición: Barcelona : Laertes, 2005.
- 12) Manual de recepción hotelera : principios y técnicas
  - a. Autor(es): CORRAL MESTAS, Fernando

- b. Edición: Oviedo: Septem Ediciones, 2006.
- 13) Manual de recepción y atención al cliente
- a. Autor(es): DORADO JUÁREZ, José Antonio
  - b. Edición: Madrid: Síntesis, 1998.
- 14) Manual práctico de restaurante
- a. Autor(es): FELIPE GALLEGO, Jesus
  - b. Edición: Madrid: Paraninfo, 1998.
- 15) Operaciones y procesos de producción en el sector turístico
- a. Autor(es): BAYÓN MARINÉ, Fernando ; MARTIN ROJO, Inmaculada
  - b. Edición: Madrid: Síntesis, 2004.
- 16) Organización y control de empresas en hostelería y turismo
- a. Autor(es): José Antonio Dorado
  - b. Edición: Madrid: Síntesis, D.L. 2004.
- 17) Organización y control del alojamiento
- a. Autor(es): MILIO BALANZÁ, Isabel
  - b. Edición: Madrid: Paraninfo, 2000.
- 18) Organización y gestión de empresas turísticas
- a. Autor(es): CASANUEVA ROCHA, Cristóbal ; GARCÍA DEL JUNCO, Julio ; CARO GONZÁLEZ, Francisco Javier
  - b. Edición: Madrid: Pirámide, 2006.
- 19) Parques temáticos : el papel del ocio en la construcción social del espacio
- a. Autor(es): ANTON CLAVÉ, Salvador
  - b. Edición: Barcelona: Ariel, 2005.
- 20) Recepción hotelera y atención al cliente
- a. Autor(es): NAVARRO UREÑA, Antonio
  - b. Edición: Madrid: Paraninfo Cengage Learning, 2008.