

870102

33
ey.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"EMPLEO DEL MANUAL DE ORGANIZACION Y OTRAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE UN DEPARTAMENTO DE TELEFONOS EN HOTELES DE 4 Y 5 ESTRELLAS"

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
ADRIANA OLIVIA MAZON GIL
GUADALAJARA, JAL., DICIEMBRE DE 1985

UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

PAGINA:

* INTRODUCCION	1
* CAPITULO I. MANUAL DE ORGANIZACION	4
1. Objetivos de un Manual de Organización . .	5
2. Ventajas y desventajas de los Manuales de Organización	7
3. Contenido de un Manual de Organización . .	9
* CAPITULO II. GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE TELEFONOS - EN LA HOTELERIA.	
1. Antecedentes históricos del empleo de telé- fonos en los hoteles	11
2. Funciones del Departamento de Teléfonos. .	12
3. Relación con otros departamentos en el --- hotel.	19
4. Posición jerárquica del Departamento de -- Teléfonos en la estructura organizacional- del hotel.	23
5. Importancia del Departamento de Teléfonos- en la Industria Hotelera	25
* CAPITULO III. EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO.	
1. El puesto de Telefonista	27
2. Descripciones y especificaciones de pue- tos del departamento	29
* CAPITULO IV. EL ENTRENAMIENTO.	37
1. Importancia del entrenamiento	39
2. Curso de capacitación y adiestramiento pa- ra el puesto de Telefonista	40

* CAPITULO V. INCENTIVOS Y PRESTACIONES.	48
1. Importancia de los incentivos y prestaciones para el personal de Teléfonos	50
* CAPITULO VI. AREA DE TRABAJO.	
1. Estructura material de la Oficina de Teléfonos	53
2. Equipo de trabajo del Departamento de Teléfonos	57
* CONCLUSIONES	62
* BIBLIOGRAFIA	63

INTRODUCCION

El empleo de Manuales de Organización y de otras técnicas administrativas, como el entrenamiento y planeación de incentivos, prestaciones y áreas de trabajo; es importante para el buen funcionamiento de cualquier empresa grande o mediana y de todas las ramas industriales.

Un hotel, por lo tanto, también debe considerar el empleo de estos mecanismos de organización y control, pues de ello depende el éxito que tengan en el desempeño de sus funciones.

Los manuales de Organización deben manejarse por cada área o departamento del hotel, dependiendo de la magnitud de éste; los programas de capacitación y adiestramiento deben ser dirigidos para cada puesto que exista en el hotel y los planes de incentivos y prestaciones, así como de las áreas de trabajo, deben ser generales para todo el personal de la empresa.

Para la realización de esta Tesis, he tomado un solo departamento del hotel, en el que considero que estos aspectos revisten gran importancia y al mismo tiempo, porque deseo tratar una problemática que afecta a este Departamento.

El Departamento de Teléfonos, que por lo general es pequeño, tiene una gran importancia dentro de la hotelería en la actualidad.

En todos los hoteles, sin importar su tamaño o localización, existirá al menos un teléfono. Entre más grande sea el establecimiento, mayor será la necesidad de líneas de entrada y de salida, así como de instalaciones internas, lo que implica la necesidad de un tablero telefónico.

Un buen hotel, aunque cuente con personal eficiente y amable en la mayoría de sus departamentos, puede perjudicar su imagen si quien opera el teléfono no está debidamente capacitado. Frecuentemente el

primero y, a veces único contacto que las personas tienen con un hotel es a través del teléfono y la rapidez con que se manejen las -- llamadas y otros servicios, pueden dejar una impresión duradera, la cual puede ser positiva o negativa.

Por lo tanto, el Departamento de Teléfonos es sumamente importante para que un hotel pueda brindar un servicio completo y eficiente. Tal importancia es reconocida por quienes administran los hoteles; sin embargo parecen no dar esa misma importancia al personal de dicho Departamento.

En Guadalajara, como en otras ciudades de México, la mayoría de los establecimientos que alojan huéspedes no prestan una debida atención al aspecto físico del área de trabajo donde se localiza el conmutador. Probablemente esto se deba a que consideran que la imagen física del departamento no es tan importante como para aquéllos en -- los cuales se atiende directa y personalmente al público.

Pensar esto es erróneo, pues no toman en cuenta que el ambiente de trabajo es un factor que ejerce una gran influencia en el rendimiento de las operadoras en el desempeño de sus labores.

Esta es la razón que me impulsó a realizar esta Tesis, pues considero que debe prestarse una mayor atención, no sólo a las necesidades del personal del Departamento de Teléfonos, sino también al estudio de los principales aspectos de su trabajo para hacerlo sentir mejor, pues de esta forma se obtendrán más y mejores resultados.

Mi interés principal radica en que aquellas personas que dirigen o que dirigirán en el futuro empresas hoteleras, analicen esta situación, tomando conciencia de la importancia del personal para el éxito del hotel.

Con el fin de entender mejor las funciones y necesidades de los

que trabajan en el conmutador, he dividido este trabajo en seis capítulos: el primero se refiere a aspectos generales de los Manuales de Organización como técnica administrativa necesaria y de ayuda; en el segundo capítulo se trata lo relativo al Departamento de Teléfonos, sus funciones, relaciones de trabajo e importancia; en el tercero -- abarco lo relativo al personal del departamento; en el cuarto se estudia lo que concierne al entrenamiento de telefonistas; en el quinto se hace un breve análisis sobre incentivos y prestaciones y por último, en el capítulo sexto, trato todo lo que concierne al área de trabajo de la Oficina de Teléfonos, donde hago algunas sugerencias -- sobre las características físicas que creo que ésta debería tener.

Quiero agradecer la ayuda que me prestaron la Profra. Silvia -- Garduño de Hernández, el Lic. Rodolfo Hernández y el C.P. Luis Héctor Gutiérrez Espinoza, cuyo asesoramiento me fue sumamente útil para la realización de esta tesis.

También quiero dar las gracias a las personas encargadas de los Departamentos de Teléfonos de los hoteles: Aranzazú, Camino Real, -- Condo Plaza del Sol, Exelaris Hyatt Regency, Fiesta Americana, Fénix Holiday Inn, Laffayette y Sheraton, de la Ciudad de Guadalajara, Jalisco, por su colaboración.

Adriana Olivia Mazón Gil

CAPITULO I

MANUAL DE ORGANIZACION

MANUAL DE ORGANIZACION.

Toda empresa requiere de una buena organización para poder desempeñar adecuadamente sus funciones y alcanzar en forma efectiva -- sus objetivos.

Para ello, es conveniente que se cuente con documentos que contengan información ordenada y sistemática sobre la organización, objetivos, políticas, reglamentos y/o procedimientos de la empresa, -- que sirvan de guía y uniformen la ejecución del trabajo. Estos documentos se denominan Manuales de Organización o Guías de Administración.

Un Manual de Organización es una guía de la estructura de la empresa, que permite que cada empleado conozca sus responsabilidades y las relaciones que tiene con las demás personas dentro de su trabajo.

Es conveniente que exista un Manual de Organización por cada departamento o unidad administrativa de la empresa, pues de esta manera se obtienen mejores resultados, más aún si la empresa es grande.

En el caso de los hoteles, debe seguirse la base anterior ya -- que, por lo general, éstos se organizan en base a una descentralización que genera un gran número de áreas y/o departamentos que funcionan independientemente uno de otros, pero que, sin embargo, se coordinan para el logro de los objetivos generales.

Así, se tiene que existen manuales de organización para el Departamento de Ventas, de Compras, de Contabilidad, de Recursos Humanos, de Recepción, de Ama de Llaves o de Teléfonos, entre otros.

En esta tesis, trataré principalmente lo que se refiere a este último departamento y a la importancia de los manuales de organización para la detección de necesidades del personal y como medio para satisfacerlas.

1. OBJETIVOS DE UN MANUAL DE ORGANIZACION.

Para entender la importancia que tiene para una empresa contar con Manuales de Organización en sus diferentes áreas administrativas, se debe conocer la finalidad de éstos. Así, se tiene que los objetivos que justifican la existencia de un Manual de Organización son:

- 1) Describir en forma ordenada y sistemática las tareas administrativas que se realizan.

Como se sabe, en toda empresa existe una gran diversidad de puestos, cada uno de los cuales desempeña una función específica. -- Pues bien, en un manual se describe en forma detallada, las actividades que cada quien debe desempeñar; todo con el fin de que el trabajo se ejecute en forma adecuada y precisa.

- 2) Hacer que los miembros del grupo tengan claras sus relaciones y el rol que desempeñan.

Debido a que se cuenta con información clara sobre las tareas administrativas que se realizan, los miembros de la compañía conocen exactamente cuál es su papel dentro de ésta, su posición y relaciones de trabajo con otros puestos.

- 3) Servir como apoyo para el logro de los objetivos.

Resulta lógico pensar que, si todo el personal de una empresa conoce en forma precisa, ordenada y sistemática sus funciones, relaciones de trabajo, así como otros aspectos similares, será capaz de desempeñarse en forma efectiva, lo que permitirá al mismo tiempo, que los objetivos de la empresa sean alcanzados con mejores resultados y más rápidamente.

Los dos primeros objetivos citados, creo que explican lo que es un manual de organización, pero el verdadero y más importante de los tres considero que es el último.

De cualquier forma, un Manual de Organización no será efectivo-

si no se le da un uso adecuado y acorde a las necesidades y exigencias de la empresa.

2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION.

Los Manuales de Organización, ofrecen beneficios a las empresas que hacen uso de ellos aunque también existen algunos factores adversos que impiden a algunas compañías, principalmente pequeñas, que -- puedan emplearlos.

Entre las ventajas que presentan estos manuales están las siguientes:

- 1) Determinan las responsabilidades de cada puesto.
Cada persona conoce cuáles son sus obligaciones y hasta dónde comienzan sus limitaciones.
- 2) Establece la relación de los puestos.
Determina qué puestos pueden coordinarse en algunas actividades, cuando pretenden un mismo fin.
- 3) Evitan la duplicidad de funciones.
Delimita claramente las funciones, para que no exista una yuxtaposición de éstas, es decir, que dos puestos realicen una misma actividad.
- 4) Señalan los grados de autoridad.
Establecen las jerarquías de cada puesto dentro de la empresa.
- 5) Proporcionan bases para el adiestramiento.
Se va a instruir de acuerdo a los principios ya establecidos en el manual.
- 6) Sirven para cubrir los objetivos.
Ayudan a fijar metas y proporcionan bases que permiten alcanzarlas fácil y rápidamente.

Como desventajas, aparecen sólo las que a continuación se enumeran:

- 1) Representan un costo muy elevado (principalmente si la empresa es pequeña, no conviene hacerlos).
- 2) Es difícil actualizarlo.
- 3) Su elaboración requiere gran dedicación.
- 4) Pueden establecer excesiva reglamentación y rigidez.
- 5) Reducen la iniciativa.

3. CONTENIDO DE UN MANUAL DE ORGANIZACION.

Un Manual de Organización contiene información general de la empresa o departamento al que corresponda, pero entre los datos que no deben faltar en su contenido, se tienen los que siguen:

1) Historia de la empresa.

Incluye una serie de datos que van desde los comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actuales.

2) Credo de la Compañía.

Filosofía que dió motivo a la creación de la empresa.

3) Objetivos de la empresa.

Metas fijadas hacia donde se van a dirigir las diferentes -- funciones administrativas.

4) Políticas generales y departamentales de la Compañía.

Criterios generales que determinan la gufa para todas las ac tividades de la empresa y en esta forma alcanzar los objetivos fi jados.

5) Principios de Organización que han servido de base a la Compañía.

Señalar los principios en que se ha apoyado la empresa o ins titución para su estructuración.

6) Cartas límite de autoridad.

Se concentra la posibilidad de que cada puesto tenga en rela ción a autoridad absoluta o relativa para el desempeño de las ac tividades de cada puesto.

7) Cartas de Organización. (Organigramas).

Nombres y jerarquías de las unidades administrativas y de -- los puestos.

8) Descripciones de puestos.

Describir la responsabilidad de cada puesto, su autoridad, - relaciones de organización, número de personas que ocupan el puesto y calidades humanas necesarias para el desempeño de cada puesto.

9) Descripción de actividades de los Comités.

En el caso de que la permanencia de los Comités sea importante, deben señalarse como si fuera descripción de puestos.

10) Sistema de numeración, clasificación del contenido del Manual.

En la situación de acuerdo a la cual se haya estructurado el manual, que se tengan claves o características distintivas de la empresa; debe emplearse una hoja en la que se explique todo - el aspecto técnico, de tal manera que sea entendible para todos.

11) Glosario de términos de organización empleados.

Diccionario con una serie de conceptos utilizados en la elaboración del manual.

C A P I T U L O I I

GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE TELEFONOS
. EN LA HOTELERIA

1. ANTECEDENTES HISTORICOS.

En un principio, cuando surgieron los primeros albergues, los servicios ofrecidos por éstos se basaban en las necesidades básicas del viajero como habitación y alimentación.

Poco a poco, con el desarrollo del Turismo, surgieron mayores requerimientos, por lo que se fueron añadiendo más servicios para satisfacer a los huéspedes, hasta llegar a los más completos y elegantes establecimientos de hospedaje que conforman la actual Industria Hotelera.

Gerald W. Lattin refiere en su libro Administración Moderna de Hoteles y Moteles, que cuando los hoteles comenzaron a presentar innovaciones en sus servicios, que eran considerados algunos como lujos extremados para su tiempo, surgió por primera vez el anunciador, precursor del teléfono en las habitaciones.

La tarea de éste consistía en hacer llegar recados de una persona a otra, ya sea dentro como fuera del hotel. El número de anunciadores dependía generalmente del tamaño y necesidades del hotel.

Posteriormente, con la invención y desarrollo de las líneas telefónicas, se implantó este nuevo servicio, pues desde un principio se consideró necesario para el buen funcionamiento de los hoteles.

No se tiene el conocimiento preciso sobre el hotel que introdujo el uso de aparatos telefónicos en su equipo, ni en que fecha ocurrió, pero resulta lógico pensar que el servicio que se podía ofrecer no era tan completo y eficiente como lo es actualmente, pero lo que sí puede asegurarse es que con esto se dió un gran paso en el camino ascendente de la Hotelería.

2. FUNCIONES PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO DE TELEFONOS.

Para iniciar el estudio y poder comprender claramente las necesidades de los telefonistas en los hoteles, es importante conocer -- las funciones que el Departamento de Teléfonos tiene a su cargo.

Por tal motivo, presento aquí un bosquejo de los principales -- servicios que este departamento ofrece tanto a los huéspedes del hotel como a su personal:

1) Comunicación interna.

Para prestar este servicio, casi nunca se requiere la intervención del operador, ya que por lo general la comunicación se en tabla en forma directa.

2) Llamadas locales.

Estas pueden hacerse directamente o pedirse al operador, lo cual depende del tipo de conmutador del hotel.

3) Llamadas de larga distancia.

Este tipo de llamadas, ya sean de tiempo y costo o por cobrar, deben hacerse por medio del operador, el cual pide al huésped sus datos: nombre, número de habitación (lo cual checa en el rack o en la terminal de computadora para verificar el crédito), lugar donde desea llamar, el número telefónico y nombre de la persona con quien desea ser comunicada y lo registra en una forma especial (Fig. 1). Hecho ésto, se pide al huésped que espere y que se le llamará una vez que esté lista su comunicación. Posteriormente, el operador se pone en contacto con Teléfonos de México mediante el 02 para solicitar la llamada por cobrar, o la clave lada correspondiente. Una vez que se ha entablado la comunicación, se vuelve a llamar al huésped. En el preciso momento en que éste comienza a hablar se registra la hora y lo mismo se hace cuando cuelga y de esta manera se pueden hacer los cargos correspondientes. Existen algunos hoteles cuyo conmutador posee los implemen-

tos necesarios que permiten efectuar las llamadas por lada desde la habitación, cargándose automáticamente a la cuenta del huésped. Para cualquier llamada de larga distancia debe verificarse el crédito de los huéspedes. Si no tienen, debe pedírseles que la llamada sea pagada en cuanto termine de hacerse, en tanto que si tienen crédito, simplemente se carga en su cuenta el importe de la misma.

4. Llamadas Despertador o Especiales.

La función de despertar a los clientes en la mañana o especiales, se hacen cuando éstos lo solicitan. Algunos conmutadores tienen despertador automático que prepara la llamada; en otros casos, debe utilizarse un despertador independiente del conmutador, que se ajusta para sonar cada 15 minutos de acuerdo a la programación que el operador haga y así poder realizar las llamadas oportunamente. En cualquiera de los casos, es conveniente hacer dos llamadas: una a la hora exacta requerida por el huésped y otra -- cinco minutos después de efectuada la primera. En ocasiones frecuentes, las personas se quedan dormidas, entonces se envía a unos botones a despertarlas tocando a la puerta de su habitación. El exacto cumplimiento de este servicio repercute siempre en beneficio de la empresa. La forma utilizada para registrar estas llamadas se presenta en la Figura 2.

5. Mensajes telefónicos.

Otra función importante es la de mensajería, la cual consiste en atender recados para los huéspedes que no se encuentran en el momento que les llaman o que tienen su línea ocupada por mucho tiempo. Se llena una forma de papelería expresa para ello (Fig. 3), cuyos datos generalmente son: nombre de la persona a quien corresponde el mensaje y número de cuarto, nombre de quien llamó, el recado que dejó, la hora, fecha y nombre o número del operador que lo recibió. Esto se llena en original y dos copias que corresponden a la habitación del huésped, a recepción o botones y -

al Departamento de Teléfonos, respectivamente.

Al recibir el recado, el huésped debe avisar a Teléfonos.

6. Función de no pasar llamadas.

Una función más del Departamento de Teléfonos es la de no pasar llamadas a las habitaciones de los huéspedes que así lo requieren. No importa de quien se trate, deben respetarse los deseos del huésped.

7. Solicitud de anonimato.

Parecida a la anterior, también el departamento atiende las solicitudes de anonimato que hacen los huéspedes, lo que es igual a decir que la persona no se encuentra hospedada en el hotel.

Entre otras funciones, además de las ya citadas, están las de vocear a personas dentro del hotel, dar información sobre los servicios del hotel, de la ciudad, tarifas de taxis y otras.

También se hacen en el departamento los siguientes reportes:

1. Reporte diario de llamadas de larga distancia (Fig. 4).
2. Reporte de llamadas oficiales de larga distancia.
3. Reporte de asistencia del personal del departamento.
4. Reporte de utilidad mensual.
5. Reporte de fallas del conmutador y equipo.

Además, se debe llevar un archivo del departamento que contenga todos los reportes, vouchers, recados y control de llamadas a huéspedes.

REGISTRO DE LARGA DISTANCIA

FECHA: _____
CUARTO: _____
NOMBRE: _____
LUGAR: _____
NUMERO: _____
NOMBRE: _____
DIRECCION: _____
MENSAJERO: _____
HORA DE REGISTRO: _____
HORA DE TERMINACION: _____
OPERADORA TELEFONOS DE MEXICO: _____
OPERADOR HOTEL: _____

MENSAJE TELEFONICO
(TELEPHONE MESSAGE)

Sr. (Sra.) _____

(Mr.) (Mrs.)

Cuarto _____
(Room)

El Sr. (La Sra.) _____
(Mr.) (Mrs.)

habló por teléfono a las _____
(called you by telephone at)

DIJO: { Llamar al No. _____
(To call number)
(The following message was left:) { Que hablaría a las _____
(Will call you at)
{ Que vendría a las _____
(Will meet you at)

Fecha _____
(Date)

Persona que recibió el mensaje: _____
(Message received by)

Fig. 3.- Forma para Mensaje Telefónico.

					REPORTE DIARIO DE LLAMADAS DE LARGA DISTANCIA			Fecha	Turno	
VOUCHER	HUESPED	CUARTO	POBLACION	MINU TOS	C O S T O			SERVICIO	I.V.A.	TOTAL
					LLAMADA	I.F. 42%	SUB-TOTAL			
					TOTAL					
Formuló		Revisó								

Fig. 4.- Forma para elaborar el reporte diario de llamadas de larga distancia.

3. RELACION CON OTROS DEPARTAMENTOS DENTRO DEL HOTEL.

El Departamento de Teléfonos, por su naturaleza y funciones, -- mantiene una relación estrecha con todos los departamentos del hotel.

Gracias a él, la comunicación interna es más fluida y se difunde por todo el hotel rápidamente.

Sin lugar a dudas, este departamento representa el medio de comunicación interna más importante y eficaz del hotel.

Pero entre todos los departamentos, existen algunos con los que se relaciona más íntimamente, ya sea por sus funciones o por la posición jerárquica que ocupa dentro de la estructura administrativa del hotel.

Primeramente, por su posición jerárquica, el Departamento de Teléfonos se relaciona con los siguientes:

1) División Cuartos.

En la mayoría de los hoteles, el Departamento de Teléfonos - depende directamente del Departamento de División Cuartos y debe reportar a este departamento todos los aspectos relativos al servicio, sistemas administrativos, personal, presupuestos, ingresos y egresos, políticas, capacitación y adiestramiento, quejas, y -- juntos corrigen fallas y establecen normas. (Fig. 5).

2) Recepción.

En algunos hoteles, de quien depende el Departamento de Teléfonos en forma directa, es de la Recepción, pero esto generalmente ocurre en hoteles pequeños, en cuya estructura organizacional es menos complicada y la autoridad está más centralizada. (Fig.6).

En lo que respecta a la relación por funciones, se tienen las siguientes:

1) Recepción.

El Departamento de Teléfonos mantiene una estrecha relación con la Recepción, ya que ésta le envía información sobre el registro y salida de huéspedes. También ayuda a Teléfonos haciendo -- llegar recados a los huéspedes.

2) Caja Recepción.

El contacto con este departamento es muy importante para verificar créditos y salidas de los huéspedes. Deben coordinarse perfectamente.

3) Botones.

Tienen relación directa con Teléfonos, pues son útiles para llevar y traer recados y también para hacer llegar reportes y cargos a Recepción y Contabilidad.

4) Reservaciones.

Hace llegar al Departamento de Teléfonos diariamente la lista de huéspedes. Para este departamento es sumamente importante que las llamadas que se reciban para él le sean transmitidas rápidamente, pues de ello depende en gran medida que una reservación sea o no hecha, porque la atención que recibe el posible cliente por teléfono, será la primera impresión que tenga del hotel.

5) Contabilidad.

El Departamento de Teléfonos le hace llegar diariamente, copias de los reportes de cargos por llamadas de larga distancia, tanto de huéspedes como oficiales para ser contabilizadas.

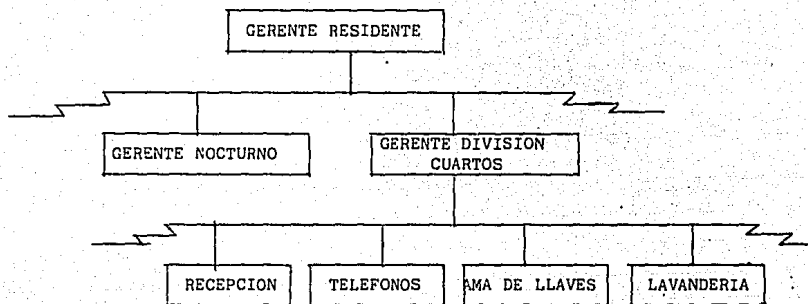


Fig. 5.- Organigrama parcial de un hotel de 5 estrellas, donde el Departamento de Teléfonos depende directamente del Gerente de División Cuartos del Hotel.

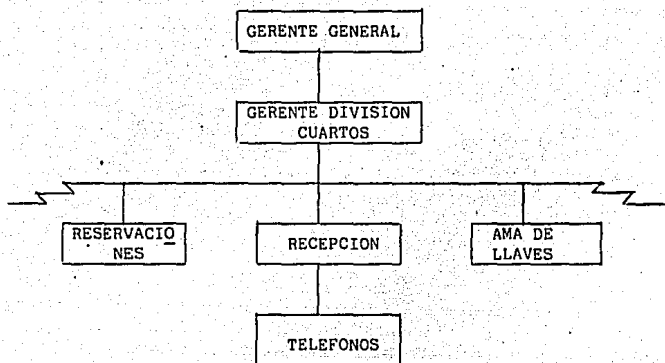


Fig. 6.- Organigrama parcial de un hotel de 3 a 4 estrellas, donde el Departamento de Teléfonos depende de la Recepción.

4. POSICION JERARQUICA DEL DEPARTAMENTO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL HOTEL.

El Departamento de Teléfonos es una unidad centralizada de servicios del hotel dentro de su estructura formal. En la mayoría de los hoteles depende directamente de la Gerencia de División Cuartos, pero en algunos otros de la Gerencia de Recepción. Existen varios criterios para decidir quién se hará cargo del Departamento de Teléfonos. Algunos se basan en el tamaño del hotel y otros en las funciones del departamento.

A mi criterio, considero que la base que debe tomarse en cuenta en este punto, es el de las funciones que ejecuta el Departamento, pues de esta manera se establece una mejor relación entre los demás departamentos y el de Teléfonos.

Pero tampoco resulta fácil distinguir con cual de ambos departamentos existe una mayor relación.

Además, depende de la completa estructura orgánica implantada en el hotel, pues en ocasiones, la Recepción es un departamento independiente del de División Cuartos y en otras depende precisamente de este último.

Sin embargo, yo considero que cualquiera que sea la forma en que el hotel se organice, el Departamento de Teléfonos debe depender en forma directa del Departamento de División Cuartos.

Expongo lo anterior, porque pienso que el nivel de la persona encargada de la supervisión de este departamento debe encontrarse al mismo nivel que los jefes de otros departamentos como: Recepción, Reservas, Ama de Llaves, entre otros.

Es un departamento importante y por lo tanto, sus asuntos de--

ben ser tratados por alguien cuya autoridad se ubique entre las más-altas dentro del hotel.

De esta manera, el encargado de Teléfonos debe ser denominado - como Jefe e inclusive, Gerente de Teléfonos.

En la estructura orgánica interna del Departamento, serán pocos los puestos que existan: Gerente (Jefe) y Operadores, ocupando los - niveles directivo y operativo, respectivamente.

El Telefonista no posee ninguna autoridad delegada en el hotel, sin embargo, hay circunstancias, principalmente en casos de sinies--tros, en que es muy importante su iniciativa para poder coordinar actividades.

5. IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE TELEFONOS EN UN HOTEL.

La Oficina de Teléfonos no será vista a menudo por el huésped, sin embargo, éste se pondrá frecuentemente en contacto con ella.

Aún cuando un operador puede no ver nunca a los huéspedes, su voz y sus modales en el teléfono pueden influir, ya sea favorable o desfavorablemente, en la opinión que tengan éstos del hotel y de sus servicios.

La importancia del Departamento de Teléfonos radica en la eficiencia en que sean desempeñadas sus funciones.

Un buen servicio de larga distancia debe ejecutarse rápidamente y al hacer los cargos correspondientes, debe tenerse mucho cuidado ya que un error puede hacer sentir al cliente cierta desconfianza al pensar que el hotel le está robando; este mismo error altera muchos movimientos en las cajas y contabilidad.

Otras funciones del departamento, son las de despertar a los huéspedes en el momento exacto que éstos lo pidan y la de hacer llegar los recados telefónicos oportunamente a los huéspedes, pues de otra manera, una equivocación de olvidar hacerlo puede generar serios problemas.

Gracias al servicio de voceo, se puede localizar en forma rápida a las personas dentro del hotel y asimismo, se puede difundir alguna información.

El cumplir con los requerimientos de los huéspedes, como la solicitud de anonimato o de no pasar llamadas, crea una imagen favorable del hotel, ya que hace sentir a las personas tranquilas y respetadas.

Además, como medio de información, reporta grandes ventajas, ya que puede ayudar a los huéspedes brindando datos sobre los servicios del hotel y de sitios de interés en la ciudad.

Pero el Departamento de Teléfonos no sólo es importante para -- los huéspedes, sino también para la buena operación general del hotel. Es muy importante que se atiendan rápida y eficientemente las llamadas de cualquier tipo y oficiales.

Otro punto de importancia del Departamento de Teléfonos en el hotel, es que la forma en que sea prestado este servicio determinará la categoría del hotel. Así, se tiene que para hoteles de cuatro y cinco estrellas y de gran turismo, es obligatorio poseer extensiones telefónicas en las habitaciones.

Además, se ha comprobado que este departamento, por servicios de llamadas de larga distancia y otros cargos, llega a reportar grandes ingresos a los hoteles, por lo que también se le está tomando en cuenta considerablemente en este aspecto.

También existe una función que yo considero como la más importante que realiza este departamento. En un momento dado, el cuerpo de telefonistas puede actuar como un elemento de seguridad y salvación en el hotel. Esto significa que, en caso de siniestros, robo, actos de terrorismo o de otra índole similar, los operadores de teléfonos pueden actuar oportunamente haciendo llamadas a la policía, a los bomberos u otras instituciones que puedan ser necesitadas. Para ello, es conveniente que el Departamento de Teléfonos no se encuentre en un área pública, de difícil acceso, no sea distinguible con un letrero y se encuentre cerrado y con mirilla.

C A P I T U L O I I I

E L P E R S O N A L D E L D E P A R T A M E N T O D E T E L E F O N O S

1. EL PUESTO DE TELEFONISTA.

Al llegar a un hotel y hacer uso del servicio telefónico, generalmente se identifica una voz femenina, suave y amable, del otro lado de la línea. Esto puede hacer pensar a la mayoría de las personas, que el puesto de Telefonista es exclusivo de mujeres, pero no es así. El cargo de operador telefónico puede ser desempeñado tanto por uno como por el otro sexo, sin embargo, se ha preferido el empleo de mujeres.

Los hoteleros, en su afán de brindar satisfacción al huésped, han optado por asignar el puesto a mujeres, porque consideran que la naturaleza del trabajo así lo requiere.

Se considera que el timbre de la voz femenina, bien modulada, resulta muy agradable y refleja amabilidad. Sin embargo, el trabajo resulta pesado porque mantiene al operador sentado durante todo el turno y además, el hecho de ser un trabajo rutinario y constante los mantiene la mayor parte del tiempo bajo una gran presión.

Pero los varones no han sido eliminados de este trabajo. Siguen siendo indispensables para cubrir los turnos de la noche, en muchos casos.

El número de operadores depende del tamaño del hotel y del tipo de conmutador, los cuales trabajan repartidos en tres turnos, éste es el Turno Matutino de las 7 a las 15 horas; Turno vespertino de las 15 a las 23 horas y Turno nocturno, de las 23 a las 7 horas. Algunos hoteles son tan pequeños que no requieren siquiera de un operador y el recepcionista puede hacerse cargo del conmutador o teléfono.

Para cumplir eficientemente con su trabajo y para que el hotel pueda brindar un buen servicio de teléfonos, el operador debe reunir

las siguientes características personales y de trabajo mínimas:

1. Voz agradable y bien timbrada.
2. Cultura general.
3. Responsabilidad en el desempeño de sus funciones
4. Poseer un buen oído.
5. Dominar el idioma inglés, además de la lengua nativa.
6. Destreza manual.
7. Conocimiento sobre los servicios e instalaciones del hotel.
8. Saber emplear una fraseología adecuada.
9. Observar impecables modales en todo momento.
10. Iniciativa en la toma de decisiones.

Además, deben inculcarse en el operador de Teléfonos, ciertos hábitos para que el servicio que proporcione sea del todo bueno. Estos hábitos pueden estar contenidos dentro de las políticas departamentales como: no comer, no fumar, no platicar con los compañeros de trabajo, etc.

Si ésto se lleva a cabo correctamente, se logrará que los huéspedes se sientan complacidos y se lleven una buena imagen del hotel.

2. DESCRIPCIONES Y ESPECIFICACIONES DE PUESTOS.

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe o Supervisor de Teléfonos
(Gerente del Departamento de Teléfonos).

AREA O SECCION: División Cuartos

DEPARTAMENTO: Teléfonos.

DESCRIPCION GENERICA

Responsable ante el Gerente de División Cuartos, del Departamento de Teléfonos.

DESCRIPCION ANALITICA

QUE HACE:	COMO LO HACE:	PARA QUE LO HACE:
Selecciona al personal para el departamento.	Junto con el Gerente de Personal, califica a los candidatos.	Para contar con el personal adecuado en el departamento.
Revisa el control de llamadas matutinas a huéspedes.	Verificando que las llamadas se hayan realizado adecuadamente.	Para evitar errores que pudieran perjudicar al huésped.
Entrena al personal de nuevo ingreso.	Da instrucciones de operación del conmutador, rack y demás equipo del departamento.	Para que el personal nuevo ejecutó satisfactoriamente su trabajo.
Supervisa el trabajo de los telefonistas.	Revisa continuamente la forma en que operan el conmutador y atienden las llamadas	Para obtener buenos resultados en el desempeño de los operadores.

QUE HACE:	COMO LO HACE:	PARA QUE LO HACE:
Establece sistemas de trabajo en su departamento.	De acuerdo a las funciones ejecutadas en el departamento.	Para desarrollar el trabajo más rápida y fácilmente, en forma eficiente.
Revisa y archiva el reporte de llamadas de larga distancia.	Checando si no existen errores y lo archiva de acuerdo a la fecha.	Para mantener un control de las operaciones del departamento.
Hace reportes a la Cía. de Teléfonos de México, por fallas en las líneas.	Llena formas especiales para ello.	Para conseguir la reparación de las líneas.
Realiza reportes por fallas en el equipo del Conmutador.	Llama por teléfono a la empresa a cargo del mantenimiento del conmutador.	Para que el equipo sea reparado.
Hace el reporte de asistencia de personal	Checa las tarjetas de asistencia de los operadores.	Para asegurar la constancia de los telefonistas en el trabajo.
Planea horarios de trabajo de su personal.	En base a tres turnos laborales de 8 horas cada uno.	Para poder contar con el servicio telefónico las 24 horas.
Supervisa la actualización de los racks de información.	Diariamente revisa las tirillas y hace los ajustes correspondientes.	Para tener datos reales en el rack y evitar errores.

QUE HACE:	COMO LO HACE:	PARA QUE LO HACE:
Tiene el control de <u>ar</u> chivo del departamen--to.	Recopila todos los <u>do</u> cumentos que maneja - el departamento, por- fecha.	Para tener un control de los documentos que maneja el departamen- to.
Realiza juntas de per- sonal entre los opera- dores.	Reuniéndose una vez a la semana, revisando- los aspectos importan- tes que afecten las - funciones del departa- mento.	Para mantener la bue- na comunicación inter- na, que asegure una - buena operación.
Verifica que el recibo que Teléfonos de Méxi- co manda para su cobro sea correcto.	Compara los recibos - con los reportes he- chos sobre llamadas - de larga distancia.	Para ajustar las <u>cu</u> entas del hotel con las de Teléfonos de Méxi- co.
Realiza ante Teléfonos de México aclaraciones si hay discrepancia en los recibos.	Haciendo los reportes correspondientes o -- acudiendo personalmen- te.	Para arreglar la si-- tuación y evitar pro- blemas.
Cubre el puesto de un- telefonista ausente.	Maneja el conmutador- y atiende todo tipo - de llamadas.	Para mantener un rit- mo de trabajo y mante- ner la eficiencia en- el servicio.
Asiste a las juntas de los Jefes Departamenta- les.	Aportando ideas, <u>sug</u> erencias, comentarios, escuchando los de --- otros y solucionarlos	Para estar al tanto - de todo lo que ocurre en el hotel, que afec- te al departamento.

QUE HACE:	COMO LO HACE:	PARA QUE LO HACE:
Atiende personalmente las llamadas de huéspedes VIP'S.	Haciéndose cargo exclusivamente de las líneas de los huéspedes VIP'S.	Para proporcionarles un buen servicio y hacerlos.
Hacer reporte semanal de llamadas oficiales.	Llenar formas expresas de las llamadas a cargo del hotel.	Para pasarlo al Departamento de Contabilidad y se registren.
Elabora presupuestos de ingresos y egresos del Departamento.	En base a las necesidades del Departamento, que requieran gastos.	Para contar con lo necesario y poder realizar un servicio eficiente.
Lleva el registro de llamadas de larga distancia.	Registra las llamadas de larga distancia hechas por huéspedes, para hacer cargos necesarios.	Para mantener un control de las llamadas.
Mantiene actualizada la lista de teléfonos de emergencia.	La revisa y hace ajustes.	Para tener disponibilidad de números indispensables.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

A) PERFIL DEL PUESTO:

Edad: 20 a 45 años.

Sexo: Femenino (preferentemente)

Estado civil: No importa

Presentación personal: Limpia y agradable.

Experiencia laboral: Telefonista.

B) CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

Leer y escribir

Archivo

Manejo de computador

Idiomas español e inglés, mínimos.

C) REQUISITOS FISICOS:

1. Habilidad manual

2. Buen oído

3. Buena voz

D) REQUISITOS PSICOLOGICOS:

1. Ser paciente

2. Tener iniciativa

3. Ser responsable

4. Ser organizado

5. Tener don de mando

NOMBRE DEL PUESTO: Telefonista
 AREA O SECCION: División Cuartos
 DEPARTAMENTO: Teléfonos.

DESCRIPCION GENERICA

Persona que conoce el manejo del conmutador y realiza actividades para proporcionar servicio telefónico eficiente al hotel.

DESCRIPCION ANALITICA

QUE HACE:	COMO LO HACE:	PARA QUE LO HACE:
Recibe pendientes del turno anterior.	Revisa la lista de pendientes.	Para atenderlos de acuerdo a su urgencia
Conoce todos los servicios del hotel y los promueve.	Los comunica a los huéspedes que llaman para pedir información.	Para que los huéspedes conozcan los servicios del hotel y hagan uso de ellos.
Verifica que las líneas estén funcionando en su totalidad; de no ser así, hace el reporte correspondiente.	Revisa las líneas.	Para proporcionar un buen servicio de teléfonos al hotel.
Atiende solicitudes de clientes para llamadas de larga distancia.	Solicita los datos necesarios al huésped para tramitar la llamada.	Para complacer al cliente con un buen servicio de larga distancia.
Hace cargos a los clientes por llamadas de larga distancia.	Pasa los cargos a la caja recepción.	Para tener un control de los gastos que el huésped realice en el hotel.

QUE HACE:	COMO LO HACE:	PARA QUE LO HACE:
Hace la relación de -- llamadas de larga distancia de su turno.	Registra todas las -- llamadas de larga distancia realizadas en su turno.	Para un control interno de las llamadas -- efectuadas.
Actualiza los racks de información.	Retira las tirillas -- de los cuartos de los huéspedes que ya salieron e introduce -- las llegadas.	Para tener informa-- ción verdadera.
Toma y escribe recados telefónicos a los ---- clientes.	Anota en papelería es-- pecial para ello, lo que la persona desea.	Para ayudar a los --- clientes a enviar recados o recibirlos.
Localiza personas por medio del voceo.	Haciendo uso del equi-- po de sonido del ho-- tel.	Para encontrar perso-- nas en las instalacio-- nes del hotel.
Hace llamadas de des-- pertador o especiales.	Programa el sistema -- de alarma del conmuta-- dor a la hora corres-- pondiente.	Para despertar o lla-- mar al huésped cuando éste lo solicite.
Atiende las llamadas -- locales, tanto inter-- nas como externas del hotel.	Respondiendo lo más -- pronto posible a la señal de que existe -- alguna llamada.	Para que exista una -- comunicación en todo -- el hotel y entre éste -- y el exterior.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

A) PERFIL DEL PUESTO:

Edad: 18 a 45 años.

Sexo: Preferentemente femenino

Estado civil: No importa

Presentación personal: Limpio y agradable

Experiencia laboral: Entrenamiento en el trabajo.

B) CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

Leer y escribir.

Manejo del computador.

Idioma español e inglés, mínimos.

C) ESCOLARIDAD MINIMA:

Secundaria.

D) REQUISITOS FISICOS:

1. Habilidad manual

2. Buen oído

3. Buena voz

E) REQUISITOS PSICOLOGICOS:

1. Ser paciente

2. Tener iniciativa

3. Ser responsable

4. Ser organizado.

CAPITULO IV

EL ENTRENAMIENTO

EL ENTRENAMIENTO

Bajo el nombre de entrenamiento se conoce a la preparación física o mental que se da a los trabajadores y empleados, con el fin de que conviertan sus aptitudes en capacidades para un puesto u oficio.

Existen tres clases de actividades de entrenamiento que no deben confundirse para evitar algunos problemas. Por lo tanto, se tiene que dentro del entrenamiento se comprenden tres diferentes aspectos, pero que a la vez son complementarios.

Primero: La capacitación, de carácter teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.

Segundo: El adiestramiento proporciona destreza en alguna habilidad ya adquirida; tiene un carácter más práctico y para un puesto concreto. Es necesario en toda clase de trabajos e indispensable.

Tercero: El desarrollo que comprende al hombre en toda la formación de su personalidad, es decir, en la creación de hábitos, carácter, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir, que no pueden darse en la capacitación y el adiestramiento, pero que son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido.

Las tres funciones citadas se requieren para todos los puestos, pero a medida que se asciende en los niveles jerárquicos, se va desde el adiestramiento hasta la capacitación y el desarrollo.

Específicamente hablando del adiestramiento, existen varios tipos de acuerdo a su fin:

1. Para el obrero o empleado nuevo.

2. En caso de cambio de puesto.
3. Por cambio de sistemas.
4. Para corrección de defectos.

También existe una división en razón del método en que se imparte:

1. Adiestramiento dado dentro del trabajo.
2. Adiestramiento en escuelas.

La capacitación se divide también en razón de su fin y en razón de su método.

En razón de su fin se distinguen los siguientes tipos:

1. Sobre conocimientos aplicables dentro de un puesto determinado.
2. Sobre conocimientos aplicables en un oficio.
3. Sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, -- bancaria, comercial, etc.
4. De acuerdo con la naturaleza de la capacitación:
 - a) Al obrero o empleado
 - b) Para supervisores
 - c) De ejecutivos.

En razón de los métodos empleados, la capacitación se divide en:

1. Directa.- Capacitación que se da, expresa y formalmente, con métodos de enseñanza.
2. Indirecta.- Es aquella capacitación en la que para darse se utilizan métodos que tienen otros fines.

1. IMPORTANCIA DEL ENTRENAMIENTO.

Para lograr el éxito de las organizaciones, así como el bienestar y satisfacción de las personas que las integran, siempre ha sido importante la capacitación.

Lo mismo ocurre, como en otros campos, que los logros pasados y presentes, nunca parecen ser suficientemente buenos o adecuados.

Por lo general, en todos los campos profesionales existe un ligero atraso en el conocimiento y la práctica. Lo mismo sucede en todas las empresas y las actividades de entrenamiento y desarrollo, lo que obliga a mantenerse al tanto de los cambios científicos que respaldan su práctica, así como del arte de aplicar nuevas teorías.

La industria hotelera no se queda atrás dentro de este avance. De esta manera, tenemos que un buen administrador hotelero debe procurar el desarrollo de todo su personal, implantando técnicas adecuadas para cada departamento específico que integra el hotel.

El entrenamiento es importante para todos los departamentos, pero ya que estoy tratando específicamente lo relativo al Departamento de Teléfonos, he realizado un ejemplo de lo que podría ser un Curso de Capacitación y Adiestramiento para el puesto de Telefonista, que se presenta a continuación.

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION DE PERSONAL

2. CURSO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EL PUESTO DE TELEFONISTA.

OBJETIVO GENERAL.

Al término del curso, el aprendiz conocerá y será capaz de manejar el conmutador y de realizar las principales funciones del puesto de Telefonista del hotel.

ASPECTOS ESPECIFICOS DEL PUESTO:

Las principales actividades que el Departamento de Teléfonos y que el aprendiz conocerá serán:

- a) Manejo del conmutador.
- b) Atender solicitudes de los huéspedes para llamadas de larga distancia.
- c) Despertar a los clientes en la mañana cuando éstos lo soliciten.
- d) Manejar todas las llamadas provenientes del exterior, en forma rápida y adecuada.
- e) Atender recados para huéspedes que reciben llamadas en momentos que no se encuentran en sus habitaciones.
- f) Promover todos los servicios del hotel.
- g) Localizar personas por medio del voceo.
- h) Actualizar los racks de información.
- i) Hacer cargos a los clientes por llamadas de larga distancia.

j) Hacer la relación de las llamadas de larga distancia de su turno.

MÉTODOS Y TÉCNICAS EMPLEADAS:

Será un adiestramiento dentro de la empresa, dirigido a enseñar la operación y funcionamiento del puesto de Telefonista.

Cómo prepararse para instruir:

1. Hacer la agenda de adiestramiento.
 - a) A quién instruir: Aprendices de Telefonistas.
 - b) En qué trabajo: Telefonista
 - c) Para cuándo: 15 días.
2. Hacer hojas de análisis de cada trabajo.
3. Tener listo todo lo necesario:
 - a) Equipo: conmutador, rack o terminal de computadora.
 - b) Materiales: papelería, plumas.
4. Tener el lugar de trabajo en buenas condiciones:
 - a) Decoración agradable
 - b) Clima adecuado
 - c) Libre de ruidos desagradables.

Cómo instruir:

1. Preparar al trabajador:
 - a) Animarlo siendo amable con él.
 - b) Explicarle en qué consiste su trabajo.
 - c) Despertar su interés por aprender.
 - d) Colocarlo en posición conveniente.
2. Conferencias.

Se llevarán a cabo exposiciones diarias de 2 horas durante 6 días, relativas a las diversas funciones específicas del puesto de Telefonista, alternadas con las sesiones prácticas.

Los temas que se tratarán serán:

I. ¿Qué es un Telefonista?

Dar a entender de manera general sus funciones e importancia en el hotel, a manera de introducción.

II. Funciones principales del Telefonista:

Explicar en forma específica, cada una de las tareas que un Telefonista debe realizar con el fin de que éstas sean ejecutadas óptimamente.

III. Importancia del Departamento de Teléfonos en el hotel.

Denotar que el Departamento de Teléfonos es la primera impresión para los clientes que tienen su primer contacto con el hotel. Así pues, la importancia radicará en la voz y los modales del operador, así como la atención con que sirven a las personas que llaman por teléfono y la eficiencia de otros servicios del departamento.

IV. Manejo de papelería:

Indicar cuál es la papelería utilizada en el departamento, su utilidad y su manejo.

V. Manejo del equipo de trabajo.

Dar una explicación sobre la operación y manejo de los conmutadores en forma teórica. Se incluye información sobre lo que es un conmutador y su funcionamiento.

También se dará a conocer el manejo del Rack y lo importante que es, o de la terminal de computadora, en caso de que el hotel cuente con ella.

VI. ¿Cómo modular la voz?

Técnicas y prácticas para controlar los sonidos de la voz, de manera que resulten agradables al oído de las personas.

3. Mostrar el trabajo.

- a) Explicar, mostrar e ilustrar una a una, las fases importantes del trabajo.
- b) Recalcar los puntos clave.
- c) Instruir clara, completa y pacientemente.
- d) No más de lo que pueda asimilar.

4. Comprobar qué aprendió.

- a) Hacer que ejecute la operación y corregir errores.
- b) Hacerlo explicar los puntos clave mientras repite la operación.
- c) Hacerle preguntas y felicitarlo si responde bien.
- d) Continuar hasta asegurarse que sabe.

5. Observarlo en la práctica.

- a) Ponerlo a trabajar independientemente.
- b) Indicarle a quién debe acudir si tiene dudas.
- c) Revisar su trabajo frecuentemente.
- d) Disminuir progresivamente la ayuda y vigilancia.

ACTIVIDADES PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DEL CURSO.

a) Manejo del conmutador.

- Colocarse los audifonos (auricular).
- Marcar el disco o botones de números.
- Oprimir los botones o marcar los números adecuados para:
 - . Comunicar con otra persona en llamada local,
 - . Comunicar con otra persona en llamadas de larga distancia,
 - . Comunicar a los huéspedes de una habitación con los de otra,
 - . Comunicar una línea directa,
 - . Comunicar un departamento con otro.
- Estar atento a la señal que indica que se está haciendo una llamada.

- b) Atender las solicitudes de los huéspedes para llamadas de larga distancia.
- Contestar al huésped oprimiendo el botón o tecla correspondiente a su habitación o área del hotel en que se encuentre.
 - Anotar en papelería especial los datos de la llamada que desea realizar.
 - Decir al huésped que se le llamará en cuanto su llamada esté -- lista.
 - Comunicarse con una operadora de Teléfonos de México y requerir le la llamada que el huésped solicitó.
 - Registrarla con cargos para el cliente, que pasan a su cuenta -- directamente.
 - Llamar al huésped y pasarle la comunicación.
- c) Despertar a los clientes en la mañana, cuando éstos lo soliciten.
- Registrar en la papelería especial, con mucho cuidado, el número de la habitación del huésped y la hora requerida. En este -- servicio es muy importante evitar los errores al máximo.
 - El Telefonista cuenta con un despertador especial que se progra ma automáticamente. En la actualidad existen conmutadores que -- pueden realizar la llamada en forma automática.
 - A la hora indicada, llama a la habitación diciendo: "Buenos -- días Señor..., son las...."
- d) Manejar todas las llamadas provenientes del exterior, en forma -- rápida y adecuada.
- Contestar rápidamente, no dejar esperando mucho tiempo a las -- personas.
 - Saludar de acuerdo a la hora (buenos días, tardes o noches), -- mencionar el nombre del hotel, el número o nombre del operador -- que atiende: "a sus órdenes".
 - Atender lo más pronto posible la comunicación que se desee y en -- caso de no ser posible, indicar a quien llama la razón y pregun tarle si desea esperar o llamar posteriormente.

- e) Atender recados para huéspedes que reciben llamadas en momentos - en que no se encuentran en sus habitaciones.
- Recibir la llamada y atenderla.
 - Si al querer entablar la comunicación el huésped está ausente, - se pregunta a quien lo llama si desea dejar un recado.
 - Si la respuesta es afirmativa, se toma una forma especial que - contiene datos como: fecha, hora, nombre de la persona buscada - y de la que llamó, la información que se deja y observaciones, - que harán que el cliente se entere perfectamente del mensaje.
 - Enviar el recado a Recepción para que sea entregado al huésped.
- f) Registrar las llamadas.
- Supuesto que hay cargos por servicios telefónicos, el operador - debe registrar las llamadas.
 - Debe procurar que los movimientos registrados se envíen a la Ca - ja de Recepción para incluirlos en las cuentas de los huéspedes.
 - Las llamadas locales no tienen cargos.
 - Las llamadas de larga distancia al final del turno, se relacio - nan todas en una hoja-control.
- g) Promover todos los servicios del hotel.
- Invita a los huéspedes que llaman a hacer uso de restaurantes, - bares o eventos especiales del hotel.
- h) Localizar personas por medio del voceo.
- Se utiliza un micrófono para localizar a una persona que se en - cuentra en alguna área del hotel y de esta manera ella sea ---- quien entable la comunicación. Generalmente se utiliza entre - el personal del hotel.
- i) Actualizar los racks de información.
- Se revisa la lista de huéspedes del día que envía Recepción y - se retiran las tirillas de las salidas y se colocan las nuevas - llegadas.

- j) Hacer cargos a los clientes por llamadas de larga distancia.
- Registra las llamadas de larga distancia hechas en su turno y - hace los cargos necesarios a la cuenta del huésped.
- k) Hacer la relación de las llamadas de larga distancia de su turno.
- Al momento que un cliente solicite una llamada de larga distancia, se anotan los datos de ésta.
 - Cada operadora reúne el registro de todas las llamadas y hace - una relación de éstas.
 - Para un mejor control, pasa esta relación al Jefe del Departamento para que realice el reporte correspondiente.

FORMA Y SISTEMA DE EVALUACION.

Finalmente, para medir la eficiencia y resultados del programa y la labor del instructor, existen varios métodos. Se puede evaluar tanto la reacción del alumno, su aprendizaje, sus aptitudes y los resultados obtenidos:

- 1) Reacción.- Se evalúa el grado en que el programa guste a los participantes. (Fig. 7).
- 2) Aprendizaje.- Son los principios, hechos y técnicas aprendidos -- por los participantes. Será medido probando habilidades que hayan adquirido quienes tomen el curso.
- 3) Actitudes.- Cambios en la conducta del trabajo como resultado del programa. Este tipo de evaluación no se aplica en este caso, debido a que el programa se enfoca a personal nuevo.
- 4) Resultados.- Este tipo de evaluación resulta difícil en este tipo de programa, por lo que tampoco será utilizado.

EVALUACION DE LA REACCION DE LOS ALUMNOS

Conferencia: _____ Fecha: _____

1. ¿Le parece que la conferencia tratada va de acuerdo a los objetivos del curso?

2. Califique al conferencista de acuerdo a lo siguiente:

	E	MB	B	R	M
A. ¿Estableció los objetivos?					
B. ¿Mantuvo el interés y la amenidad en la sesión?					
C. ¿Qué tan ameno, amistoso y dispuesto fue para ayudar?					
D. ¿Ilustró y clarificó los puntos?					

3. ¿Qué calificación global daría usted al conferencista?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____

Regular _____ Malo _____

Fig. 7.- Forma para la evaluación de la reacción de los alumnos.

C A P I T U L O V

I N C E N T I V O S Y P R E S T A C I O N E S

INCENTIVOS Y PRESTACIONES

Los incentivos comprenden todo aquello con lo que se puede premiar o recompensar a un trabajador, con el fin de motivarlo para desempeñar adecuadamente su trabajo.

Los incentivos tienen una importancia muy grande, que muchos directivos parecen no comprender.

Las prestaciones son las aportaciones financieras con las que la organización puede incrementar indirectamente el monto del salario del trabajador.

Algunas características de los incentivos y prestaciones son las siguientes:

- a) Son beneficios adicionales al salario nominal.
- b) Constituyen una ventaja y un valor básico para el trabajador.
- c) Están apoyados por el patrón.
- d) Otorgan un tipo de ayuda al trabajador.
- e) Motivan al trabajador en su trabajo.

La Ley otorga prestaciones a los trabajadores por medio de instituciones como:

1. El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
2. El Instituto de Seguridad y Servicio Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).

Las cuales son respaldadas por las siguientes Leyes:

1. Ley Federal del Trabajo.
2. Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.
3. Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
4. Reglamento de Trabajo de Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

Todas estas prestaciones, de acuerdo al tipo de empresa en la - que se presten los servicios, son obligatorias por las leyes citadas anteriormente.

Pero también existen otras prestaciones otorgadas por las empresas y que son adicionales a las exigidas por la Ley y que las organizaciones brindan para la mayor satisfacción de sus empleados.

1. IMPORTANCIA DE LOS INCENTIVOS Y PRESTACIONES PARA EL PERSONAL DE TELEFONOS.

En todo tipo de trabajo, en especial cuando son rutinarios, son necesarios los incentivos que alienten a las personas a desempeñar sus labores con ahínco.

En el caso de los operadores de teléfonos, la aplicación de incentivos es muy necesaria y no debe dejarse en un segundo plano. La razón de esto es la naturaleza misma de su trabajo, pues resulta -- agotador permanecer sentado durante 8 horas continuas, haciendo un -- constante esfuerzo auditivo y verbal. Además, origina presiones que pueden alterar el estado psicológico del Telefonista.

Sin embargo, no puede dárseles mucho más que al resto de los empleados del hotel. Es lógico que éstos notarían diferencias marcadas entre ellos y los operadores de teléfonos y se crearían desavenencias que no serían convenientes para el buen funcionamiento del hotel.

Pero el hotelero puede procurar brindar al personal del Departamento de Teléfonos, algunas atenciones que le hagan sentir su trabajo menos pesado.

Algunos de estos incentivos que considero adecuados para el Telefonista son:

1. Concursos entre los operadores.
2. Realizar convivencias internas.
3. Invitar a huéspedes destacados a que visiten el Departamento, tales como artistas, reinas de belleza y deportistas.

En lo que se refiere a prestaciones, deben proporcionarse primeramente las obligatorias por la Ley. Si el empresario desea añadir-

a éstas otras que juzgue convenientes, deberá tomar en cuenta que - los Telefonistas no son los únicos empleados del hotel y que por lo tanto, debe conservar un equilibrio entre unos y otros, en lo que a prestaciones se refiere.

Existen muchas clasificaciones de prestaciones, pero con la que yo estoy de acuerdo, por los puntos que abarca, es con la hecha por el Lic. Agustín Reyes Ponce*:

1. Para mejorar el ambiente de trabajo:
 - a) Agua potable y refrigerado.
 - b) Comodidades sanitarias.
 - c) Sala de descanso.

2. Para ayudar en cuestiones económicas al empleado:
 - a) Salario superior al mínimo.
 - b) Caja de ahorros.
 - c) Préstamos.

3. Para conservar la buena salud del trabajador:
 - a) Botiquín de primeros auxilios.
 - b) Brindar un área de descanso o reposo.

4. Para mejorar las relaciones con sus compañeros de trabajo y hacer lo sentir orgulloso de la empresa a que pertenece:
 - a) Estimular al empleado en fechas especiales tales como: cumpleaños o Ufa del Telefonista.
 - b) Regalos o convivencias para los hijos de los empleados, el día del Niño o Navidad.
 - c) Destacar menciones especiales tales como "El Empleado del Mes", en periódicos murales o publicaciones internas.
 - d) Organizar convivencias periódicas, ya sea a nivel departamental o a nivel general dentro del hotel.

5. Para ayudar al empleado a ampliar su cultura:
 - a) Becas para cursos de idiomas.

(*) Reyes Ponce, Agustín; Administración de Personal, Primera Parte; Relaciones Humanas; 1a. ed. Ed. Limusa 185-187 p.p.

6. Para estimular y premiar acciones:

- a) Premios por sugerencias dadas.
- b) Premios por asistencia y puntualidad.
- c) Premios o reconocimientos por antigüedad.
- d) Premios por eficiencia, cooperación, comportamiento e iniciativa.

Después de lo citado en los puntos anteriores, se ve claramente que el hecho de proporcionar buenos incentivos y prestaciones a los empleados, genera grandes gastos a la empresa; pero éstos deben ser considerados como una inversión, ya que se reflejará en una mayor -- eficiencia de las personas en el trabajo.

CAPITULO VI

AREA DE TRABAJO

1. ESTRUCTURA MATERIAL DE LA OFICINA DE TELEFONOS.

Generalmente los empleados pasan la tercera parte del día en sus oficinas, es decir, la mayor parte de las horas hábiles de un día.

Su salud personal y su vigor intelectual para el trabajo reflejan el medio en que se encuentra trabajando.

Por lo tanto, debe tenerse una vigilancia constante sobre las condiciones físicas que forman el medio ambiente en que el Telefonista va a desempeñar sus tareas.

El medio ambiente de trabajo está integrado por diferentes factores: la forma o planta de la oficina, la iluminación, el color de paredes, techos y pisos; la ventilación, la temperatura, la calidad del aire, los ruidos o sonidos y la decoración.

Además debe contar con otros servicios tales como: sanitarios, salidas de emergencia y área de descanso.

Ciertos estudios han revelado que existe una estrecha relación entre el rendimiento de los empleados y los aspectos físicos de la oficina.

En la mayoría de los hoteles que visité, encontré que muchas de estas condiciones estaban descuidadas. Casi todas las oficinas de teléfonos son pequeñas, no poseen iluminación natural, por lo general están ubicadas en el sótano de los hoteles y no prestan atención a la decoración del departamento, entre otras cosas.

Una mala iluminación afectará sensiblemente la cantidad y la exactitud del trabajo que se realice; el color tiene un gran efecto psicológico; los ruidos evitan la concentración que afecta el esmero

de la labor; una temperatura inadecuada en el local de trabajo también reduce la efectividad.

El color también debe tomarse en consideración. Este puede dividirse en colores fríos y cálidos. Los primeros tienen un efecto calmante y a veces, hasta deprimente. Los últimos en cambio, se consideran cálidos porque sugieren el sol, el color y son alegres. En general se recomienda usar el color blanco en los techos y un color suave y frío en las paredes. Deben evitarse los contrastes de color muy intensos en el departamento.

El resto de los factores físicos ambientales se tratan a continuación, en forma particular.

Planta general de la oficina.

La forma ideal de la oficina es de forma rectangular, no muy ancha y sin demasiada longitud. Debe existir un espacio conveniente por cada persona empleada en el cuarto.

Iluminación.

Sin discusión, la mejor luz es la natural, pero ésta sólo se puede obtener a determinadas horas del día y en ocasiones es imposible tenerla debido a la ubicación física de la oficina en el área del hotel.

Debe contarse con un sistema general de iluminación artificial, preferentemente que no se trate de una luz directa que pueda molestar la vista de las personas.

El principal objetivo de todo sistema de iluminación es producir luz en cantidad suficiente, sin reflejos, sin sombras y con buena difusión de luz.

Además, deben hacerse inspecciones periódicas para el cambio de

lámparas y limpieza de ventanas y pantallas, por parte de los departamentos de Mantenimiento y Ama de Llaves.

Temperatura y ventilación.

La temperatura ideal en la oficina es de 22°C, pues un sobrecalentamiento puede producir:

- a) Fatiga respiratoria
- b) Insuficiencia cardíaca
- c) Disminución de la actividad física general de las personas.

La calidad del aire que se respire en el departamento, es un elemento importante y debe asegurarse una cantidad adecuada de aire fresco o purificado, ya que una mala ventilación puede causar enfermedades serias en el personal.

En este punto, es importante tomar en cuenta el conmutador, ya que algunos deben permanecer aislados, con una temperatura ideal y aire limpio.

Decoración y pisos.

El decorado de las oficinas debe tender a la mayor sencillez, con adornos que creen una ambientación agradable.

En lo que se refiere a los pisos, la eliminación del ruido, la tendencia a mejorar el aspecto de la oficina, la durabilidad del material, el gasto de mantenimiento y el tipo de conmutador, son factores que deciden el tipo de piso a emplear.

Para crear un ambiente agradable sería recomendable el uso de alfombrados, sin embargo, algunos tipos de conmutadores exigen que el área donde éstos se ubican no sea alfombrada.

Ruido.

Debe eliminarse al máximo el ruido en el departamento, ya que el trabajo de los operadores consiste en escuchar y hablar. Es reco-

mendable que el cuarto de teléfonos se encuentre aislado.

Servicios.

Se requiere un equipo completo para brindar los servicios necesarios al departamento. Debe buscarse que exista siempre:

- a) Instalaciones sanitarias completas. Suministro adecuado de agua - caliente, jabón y toallas limpias o su equivalente, deben proporcionarse.
- b) Agua para beber y vasos.
- c) Acceso y salida fácil en situaciones normales y de emergencia.
- d) Protección contra incendio, de acuerdo con lo estipulado por la - Compañía de Seguros.
- e) Area de descanso.- Puede ser un área separada del resto de la oficina, acondicionada con sofás o sillones de descanso, música ambiental, televisor y cafetera, donde los operadores de teléfonos puedan tomar un receso durante su trabajo y a horas permitidas.

Instalación del departamento.

En el acomodo del mobiliario y el equipo de todo tipo de oficina, intervienen múltiples factores, pero en la Oficina de Teléfonos no deben olvidarse los siguientes:

- a) Area para el equipo, así como pasillos y espacios de separación - entre unidades de trabajo.
- b) Sucesión o secuencia de operaciones, es decir, que el equipo lleve un orden lógico en relación al desplazamiento que deben realizar los operadores o el Jefe.
- c) Facilitación del trabajo.

- d) Comodidad del personal del departamento.
- e) Aspecto general de la Oficina.- Esto significa que la armonía de la oficina debe ser agradable, contando con plantas, cuadros y -- lámparas.

Algunos esquemas sobre la distribución del espacio que considere adecuados, son los que presento en las Figuras 8 y 9.

2. EQUIPO DE LA OFICINA DE TELEFONOS.

El Conmutador.

El conmutador es un tablero telefónico que consta de troncales* y extensiones, por medio del cual se establecen llamadas internas o externas. Estos pueden ser: mecánicos, electromecánicos o electrónicos.

El primero de ellos, requiere de la intervención del operador para establecer una comunicación, tanto interna como externa y no -- permite que los huéspedes manipulen sus extensiones.

En la actualidad, este tipo de conmutador se ha relegado un poco por varias razones. Entre ellas que ocupa mucho espacio, su manejo es un poco complicado y además un poco rudimentario en sus servicios, con respecto a las exigencias que tienen los hoteles en la actualidad.

El conmutador electromecánico tiene un sistema de operación en que los huéspedes pueden manipular ellos mismos el disco de su extensión, en llamadas internas o externas. Los servicios del hotel también pueden marcarse directamente, lo que reduce la intervención de

(*) Las líneas troncales son las proporcionadas por Teléfonos de México para el hotel.

operadores, aunque ésto no significa que los elimine por completo.

El uso de este tipo de tablero, ayuda a aliviar las presiones a que está expuesto quien opera el teléfono del hotel y acelera las -- llamadas telefónicas y así, casi todo el tiempo sólo necesita atender las llamadas que entran y de larga distancia.

Por último, de los conmutadores citados al principio de este -- punto, se tiene el electrónico. Este sistema ofrece varias facilidades que reducen aún más las actividades del Telefonista. Puede decirse que es una computadora.

El hecho de seleccionar el tipo de conmutador más adecuado para el hotel, debe basarse en las necesidades reales del hotel y en sus posibilidades económicas.

Una realidad palpable, es que los tableros tienden a ser más pequeños cada vez, reduciéndose también el número de operadores, lo -- que no hace imposible que en un futuro se lleguen a eliminar por completo los telefonistas. Pero también debe comprenderse que los hoteles son diferentes y asimismo su evolución y posibilidades, por lo -- que pasará quizás mucho tiempo antes que el último hotel deje de contar con personal especializado en la atención de sus teléfonos.

El Rack.

El Rack es un dispositivo en el cual se colocan, en orden alfabético, las tirillas que el Departamento de Recepción envía al Departamento de Teléfonos, las que contienen los nombres de los huéspedes registrados en el hotel, su número de habitación, fechas de llegada y salida y algunos otros datos del huésped.

Cuando se recibe una llamada para un huésped, el operador pregunta a la persona el número de la habitación o el nombre del huésped con quien desea ser comunicada. En caso de que se desconozca el

número de habitación, se consulta el rack para investigar el dato y entablar la comunicación. En varios hoteles se tiene por política - no dar el número de habitación de los huéspedes. En este punto, las políticas de algunos hoteles son muy estrictas en lo que se refiere a huéspedes importantes (VIP'S).

En otros casos, los huéspedes piden no ser molestados o que se dejen pasar sólo algunas llamadas, lo cual puede ser marcado también en el rack.

Terminal de computadora.

Muchos de los hoteles modernos se han actualizado haciendo uso de la computadora en sus funciones. Por lo tanto, se puede encontrar que en algunos hoteles este sistema supla el uso del rack, la función de pasar cargos a la Caja Recepción y algunas otras.

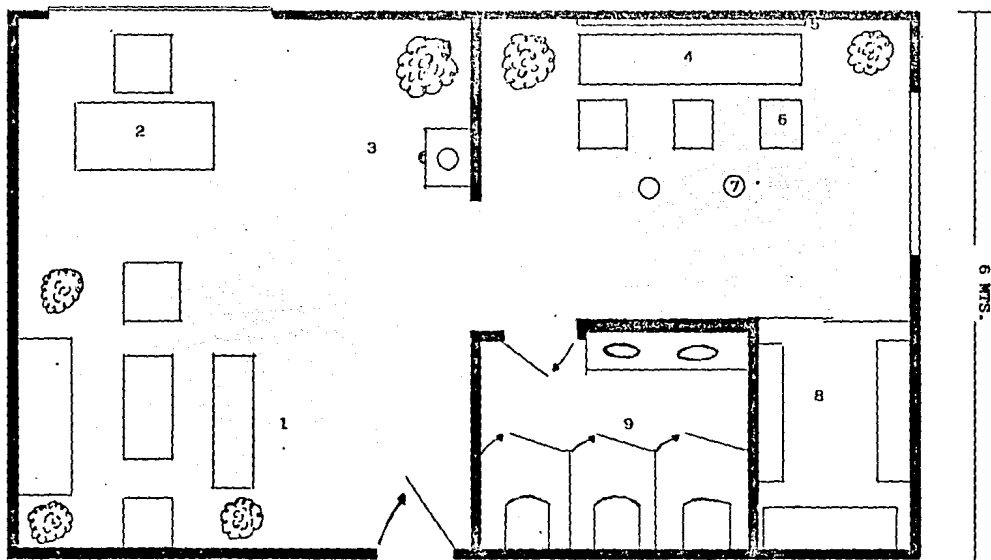
Pizarrón de información.

El pizarrón puede ser de diferentes formas, pero su finalidad es la misma. En él pueden anotar, pegar o clavar los datos más importantes o necesarios que debe conocer cada operador. Estos pueden ser: recados importantes para el departamento, la lista de huéspedes VIP'S, teléfonos más usuales y de emergencia, tarifas de larga distancia y taxis, grupos por llegar, turnos, guardias y otros.

Este pizarrón por lo general, se ubica frente al tablero para que los operadores tengan una mayor visibilidad de él y de la información que contiene.

La forma de emplear estos pizarrones dependerá de la organización interna que adopte el departamento y asimismo, del número de operadores.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA



1. Sala de descanso

2. Escritorio del Jefe del Depto.

3. Garrafón de agua

10 MTS.

4. Tablero

5. Pizarrón

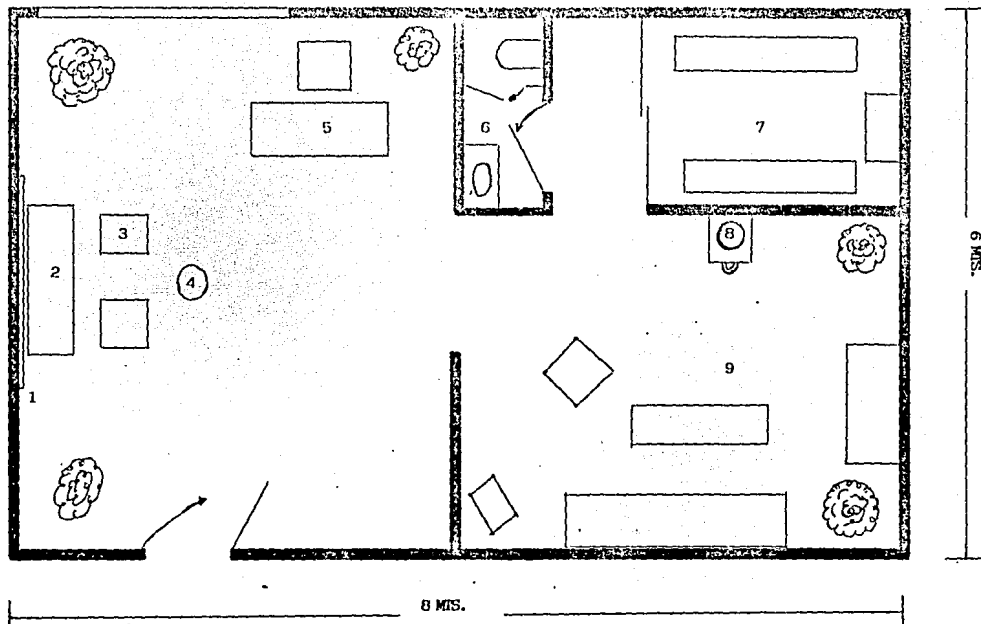
6. Operadores

7. Rack

8. Conmutador

9. Sanitarios

Fig. 8.- Eaquema del área de trabajo sugerido para un hotel grande de 4 y 5 estrellas.



- | | | |
|---------------|-----------------------------------|---------------------|
| 1. Pizarrón | 4. Rack | 7. Computador |
| 2. Tablero | 5. Escritorio del Jefe del Depto. | 8. Garrafón de agua |
| 3. Operadores | 6. Sanitarios | 9. Sala de descanso |

Fig. 9.- Esquema del área de trabajo sugerido, para un hotel pequeño, de 4 estrellas.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación, he expuesto la forma en que generalmente se organiza y funciona el Departamento de Teléfonos, en hoteles de 4 y 5 estrellas, para de esta manera, poder detectar las necesidades del personal de esta Unidad.

He presentado algunas alternativas sobre la forma en que considero que debería ser tratado este Departamento en lo que se refiere a incentivos, prestaciones, capacitación y área física de trabajo, puesto que en la mayoría de los hoteles estos aspectos están un poco descuidados.

Si bien, por su misma naturaleza, el Departamento de Teléfonos no puede ser igual a otros del hotel, no debe olvidarse la importancia que tiene su personal y a través de la Gerencia de División --- Cuartos y de Recursos Humanos, dar satisfacción a sus necesidades - mediante el empleo de algunos principios y de la forma en que éstos sean aplicados, dependerá el éxito del hotel.

La Gerencia General también debe mostrar su preocupación por el personal del hotel, sin descuidar a ningún departamento.

Creo que la base de todo radica en la forma en que el Gerente General sepa dirigir a todo el personal del hotel, para alcanzar -- los objetivos de la empresa. Hacer que los empleados se sientan -- bien en su trabajo debe ser su meta y de esta manera obtendrá un mayor rendimiento y colaboración de ellos, lo que beneficiará al personal, al hotel y probablemente, a todo el país.

BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS GALICIA FERNANDO. Administración de Recursos Humanos, ed. 2a. Ed. Trillas. México 1980. p.p. 374-386.
2. BAEZ CASILLAS, SIXTO. Descripción de Puestos en Hoteles, Restaurantes y Bares. 1a. ed. Ed. Continental, S.A. de C.V. México -- 1984. p.p. 31-32.
3. DE LA LLERA, AGUSTIN Y CARRILLO ZALCE, IGNACIO. Organización y Funcionamiento de Oficinas. ed. 15a. Ed. Banca y Comercio, S.A. México 1978. p.p. 33-48.
4. DE LA TORRE, FRANCISCO. Biblioteca del Turismo. Administración Hotelera, primer curso: División Cuartos. 1a. ed. Ed. Trillas.- México 1982. p.p. 52-58.
5. INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL. "Apuntes de la Materia Hotelaría" para 4º, 5º y 6º Semestres. México, 1976.
6. REYES PONCE, AGUSTIN. Administración de Personal, Primera Parte: Relaciones Humanas. 1a. ed. Ed. Limusa. México 1971. p.p.- 185-188.
7. WHITE, PAUL Y BECKELEY, HELEN. Recepción Hotelera. 1a. ed. español Ed. Continental, S.A. de C.V. México 1983. p.p. 121-124.
8. W. LATTIN, GERALD. Administración Moderna de Hoteles y Moteles. México 1978. Ed. Trillas.
9. HOTEL ARANZAZU. Elizabeth Besenthal. Jefa del Departamento de Teléfonos. Guadalajara, Jal.
10. HOTEL CAMINO REAL. Ma. del Refugio Márquez. Jefa del Departamento de Teléfonos. Guadalajara, Jal.

11. HOTEL CASTELL PLAZA DEL SOL. Guadalajara, Jal.
12. HOTEL EXELARIS HYATT REGENCY. Teresa Pérez. Jefa del Departamento de Teléfonos. Guadalajara, Jal.
13. HOTEL FENIX. María García. Supervisora del Departamento de Teléfonos. Guadalajara, Jal.
14. HOTEL FIESTA AMERICANA. Guadalajara, Jal.
15. HOTEL LAFFAYETTE. Inés Pulido. Operadora de Teléfonos. Guadalajara, Jal.
16. HOTEL SHERATON. Esperanza Velasco. Supervisora del Departamento de Teléfonos. Guadalajara, Jal.