

5225



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

"LA IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO"

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
MA. DEL PILAR RUIZ SANDOVAL FRADE
DANIEL TRIANA DIAZ

ASESOR: L.A. MANUEL RESA MONROY

1993



TESIS CON FALLA DE ORIGEN



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.

INDICE

INTRODUCCION..... 1

- Motivos y requisitos de la investigación
- Importancia del tema
- Enfoque de la tesis
- Alcances y limitaciones
- Breve descripción de los capitulos a tratar

CAPITULO 1 ANTECEDENTES DE LA HOTELERIA

1.1 Historia de la Hoteleria	5
1.1.1 Categorías de los hoteles	14
1.1.2 Características y servicios generales que presentan los hoteles de Gran Turismo	17
1.2 La Hotelería como elemento de turismo	25
1.2.1 Desarrollo hotelero-turístico en México	28
1.3 Visión general del Hotel Marqués Reforma	32
Referencias Bibliográficas	40

CAPITULO II EL RECURSO HUMANO Y EL SERVICIO DE CALIDAD

2.1 La participación e integración de los recursos humanos para llegar a la calidad del servicio	41
2.1.1 Calidad total y la alta dirección	43
2.1.2 Ambiente de trabajo	45
2.2 La actitud humana determina la calidad en el servicio	46
2.3 La calidad total en los servicios	51
2.3.1 Generalidades del servicio	52
2.3.2 Calidad del servicio como percepción del cliente	55
Referencias Bibliográficas	59

CAPITULO III IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION, EDUCACION Y CAPACITACION

3.1	Importancia de la motivación	60
3.2	Importancia de la educación	68
3.3	Diagnóstico y detección de necesidades	69
3.4	Objetivos y políticas de capacitación	74
3.4.1	Elaboración de planes y programas de capacitación	77
3.5	Planeación y Programación de la Capacitación	78
3.5.1	Planeación	78
3.5.2	Organización	88
3.5.3	Integración	89
3.5.4	Dirección	89
3.5.5	Control	90
3.6	Justificación de la creación de un nuevo servicio	92
	Referencias Bibliográficas	94

CAPITULO IV. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

4.1	Objetivos	95
4.2	Planteamiento del problema	96
4.3	Hipótesis y Variables	97

CAPITULO V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

5.1	Interpretación de los resultados	100
5.1.1	Gráficas	110
5.2	Características del servicio "Pisos Diamante".....	117
5.3	Programa de Capacitación	126

CONCLUSIONES	152
---------------------------	------------

APENDICES

BIBLIOGRAFIA	157
---------------------------	------------

INTRODUCCION

Partiendo de la óptica que considera que el recurso humano es el factor clave en el éxito de las organizaciones, con el cual estamos de acuerdo, y de que son muy pocos los estudios que existen en relación a la importancia del mismo en comparación con los hechos en otras áreas de la administración. Creemos que es importante que se realicen más estudios en esta materia y que las empresas canalicen más recursos, para el desarrollo de investigaciones en este campo.

Debido a lo anterior, con esta investigación pretendemos contribuir a la concientización de la relevancia del tema dentro de la administración y de la vida misma de las organizaciones.

Por ello creímos necesario llevar a cabo nuestra investigación en una empresa de servicios, por ser aquí, dónde es más tangible la participación activa del elemento humano en el producto que se ofrece.

Consideramos que dentro del sector servicios, la hotelería es una de las ramas que más necesita del elemento humano para su funcionamiento y desarrollo.

La presente investigación se realizó en el hotel Marquis Reforma, porque fué en esta empresa donde se presentó la oportunidad de poder colaborar en el desarrollo de un proyecto que les ayudará a lograr una ventaja competitiva dentro de su mercado.

En la actualidad el éxito de las empresas está orientado hacia la calidad que se otorgue a los clientes, sin embargo es evidente que todavía no existe una real conciencia acerca de la importancia que ésta tiene para lograr una mayor competitividad en el mercado.

Es por eso que consideramos necesario, abordar el tema de la calidad del servicio ya que es estrecha su relación con el recurso humano, y debido a que éste último es la parte medular del producto que ofrece cualquier hotel.

Esta investigación, como todas, tienen sus alcances y limitaciones. Por un lado los alcances, son dar una solución práctica a la necesidad específica y real que se presenta en el hotel Marquis Reforma, la cual consiste en otorgar a sus servicio de nueva creación un sello distintivo y único que se centre en el elemento humano que participará en él.

Otro de los alcances, sería la solución que se propone aquí, la cual es el resultado de un diagnóstico que se realizó acerca de la situación actual del hotel relacionándolo con el servicio que se quiere dar, y la cual le da un fundamento real y objetivo.

Por otro lado, las limitaciones están dadas en función básicamente del factor tiempo, ya que los resultados no podrán ser analizados aquí mismo, debido a que éstos se van a generar en un lapso de tiempo posterior al término de la presente investigación.

Además de que la solución que aquí se presenta no es la única y determinante para el éxito o fracaso del nuevo servicio, ya que se deben tomar en cuenta aspectos tales como mercadeo, financiamiento y operación del mismo, los cuales no serán tratados debido a que están fuera del contexto de la presente tesis.

Una vez que se han mencionado los aspectos generales que han dado pie a la investigación, haremos una breve descripción del contenido de los capítulos que conforman la tesis.

En el primer capítulo se hace referencia a la historia y desarrollo de la hotelería por ser éste el campo donde desarrollamos la

investigación, indicando la importancia que ésta tiene en el contexto del país, y especificando las características que debe tener un hotel de la categoría de Gran Turismo, que es a la cual pertenece el hotel en el que se trabajó. Además daremos una visión general del hotel Marquis Reforma.

En el capítulo dos, establecemos la relación existente entre el recurso humano y el servicio de calidad, indicando aspectos tales como el ambiente de trabajo, el papel de la gerencia, la importancia del cliente, entre otras, que proporcionan fundamento al presente estudio.

En el tercer capítulo consideramos tres aspectos que son fundamentales para el desarrollo del recurso humano y en los cuales nos basamos para dar la solución en lo que se refiere al factor humano dentro del proyecto.

En el cuarto capítulo, se determinan los objetivos y las hipótesis de trabajo que dieron origen a la presente investigación.

Y finalmente el quinto capítulo, es la determinación de las necesidades, en base al análisis de la organización y de los puestos que serán creados, y la propuesta de solución por medio del desarrollo de un programa de capacitación.

CAPITULO I ANTECEDENTES DE LA HOTELERIA

1.1 HISTORIA DE LA HOTELERIA

Ya en tiempos anteriores a Cristo, existían hospedajes para los viajeros, aunque no contaban con las condiciones ideales de organización.

El concepto hospedaje ha evolucionado con el correr de los años, hasta llegar al siglo XI, cuando surgieron las primeras órdenes religiosas que proporcionaban abrigo, hospedaje y alimentación a los viajeros que así lo solicitaban. Este servicio era prestado sin remuneración alguna, pues consideraban un deber de caridad asistir al peregrino.

Aparecieron después los establecimientos llamados posadas donde se obtenía hospedaje y alimentos mediante remuneración. Conforme se fueron creando nuevos medios de transporte y el hombre se movilizó con más frecuencia de una ciudad a otra, hubo necesidad de transformar las posadas y mejorarlas para adaptarlas a la nueva época.

Y surgieron los primeros hoteles, ya con las características de tales, cuando fueron creadas las diligencias como medio de transporte, se construyeron los hoteles en las rutas que éstas seguían y en las terminales de las ciudades por las que pasaban.

Aún hoy en día, muchas personas piensan que los fuertes o fortalezas en los Estados Unidos fueron creados para el ejército, pero la verdad es que fueron construidos para servir de abrigo a los comerciantes y viajeros que iban de un estado a otro, atravesando largas distancias en diligencias o a caballo. Más tarde, estos fuertes pasaron a ser propiedad exclusiva de las fuerzas armadas.

A partir de la Revolución Industrial y las consecuencias que de ellas se derivaron, se presentaron principalmente en Inglaterra algunas innovaciones y progresos en el negocio de albergues, los cuales adquirieron tal prestigio en la segunda mitad del siglo XVIII, que llegaron a considerarse en esta época como los mejores del mundo.

Ya para fines de ese siglo, mientras en Europa existía el criterio de proporcionarle lujo y confort a la aristocracia, en Estados Unidos con un sentido más práctico y comercial con tarifas

razonables y en base a que el estadounidense tenía más arraigado que los habitantes de otros países el hábito de viajar, sus establecimientos de hospedaje evolucionaron hasta convertirse en los más modernos y avanzados. Así surgieron, primero en nueva York y luego en otras ciudades, los primeros edificios construídos en América con fines específicos de hotel; operados con una administración organizada. que superó la etapa de adaptación de casas para adquirir características de unidad tipo establecimientos de hospedaje.

En 1829 se abre en la ciudad de Boston un hotel que es considerado en esa época como el mejor, tanto de América como de Europa, por ser el primero en el que se ofrecen habitaciones privadas, servicio de bellboys y otras novedades.

"Para 1893, César Ritz contribuye en Europa al inicio de la hotelería moderna, al operar en Roma el "Gran Hotel", establecimiento en el que se empieza a manejar las relaciones públicas y se ofrecen algunos servicios sofisticados, sentando además las bases de operación en cadena, ya que administraba en forma simultánea varios hoteles en el Viejo Continente".(1)

No cabe duda que la creciente competencia obligó a los hoteleros

a continuar superándose durante todo el siglo XIX, pero sobre todo a principios del siglo actual, época en que aparece una nueva actividad que cobra mucho auge: la de los agentes viajeros. La ascendente demanda de alojamiento provocada por éstos, motivó en gran parte que se realizaran importantes progresos, sobre todo en lo que se refiere a servicios eficientes y tarifas económicas. "El producto hotelero pertenece a una categoría original en su especialidad, ya que es a la vez industria y sector prestador de servicios". (2)

Atento a este mercado, Ellsworth M. Statler abrió el 18 de enero de 1908, el hotel "Buffalo Statler", que se consideraba como el primer hotel comercial moderno, en cuyas instalaciones ya se usan: interruptor de luz al lado de la puerta, baño privado con servicio de agua caliente, espejo de cuerpo entero y se obsequia en cada habitación un periódico matinal.

Este hotel fué tomado como modelo durante los siguientes cuarenta años, aunque hubo una seria inactividad en la hotelería debido a la Primera Guerra Mundial, para reanudarse, al término de la misma, la construcción de muchos hoteles que aún en la actualidad son famosos.

En 1927 se construye en Chicago el "Stevens Hotel" (posteriormente Hilton) con 3,000 habitaciones. Al poco tiempo, con motivo de la depresión, la actividad hotelera vuelve a sufrir otro quebranto.

En el inicio de la Segunda Guerra Mundial tuvo como consecuencia el que personas que ingresaban a las fuerzas armadas, trabajaban en fábricas localizadas en poblaciones deiferentes a las de su residencia habitual, o tenían comisiones especiales de defensa, demandaban la máxima ocupación hotelera alcanzada hasta entonces, lo que renovó el interés por invertir en alojamientos y buscar nuevas formas de servicio acordes con el momento, como el motel y el motor-hotel, que como es de todos conocido surgieron en Estados Unidos y deben su nombre a una palabra compuesta de motor y hotel, que identifica a un servicio de alojamiento específico para aquellos que viajan en vehículos automotores.

Cabañas ubicadas a la orilla de las carreteras o en lugares de paisaje, dieron origen a estas modernas formas de hospedaje, que crecieron notablemente a mediados de siglo, marcando una nueva tendencia que elimina entre otras cosas los grandes lobbys de lujo y que a cambio ofrece cómodas zonas de estacionamiento para los automóviles.

El motel se localiza inicialmente a lo largo de las carreteras, suburbios de las ciudades y lugares de recreación en el campo, caracterizándose por su construcción horizontal, por el moderno mobiliario en sus habitaciones, generalmente alfombrados de pared a pared, televisión en todos los cuartos, alberca, restaurante y una pequeña oficina de recepción para el registro de los viajeros.

Las áreas de estacionamiento permiten a los usuarios llegar en su automóvil, prácticamente hasta la puerta de las habitaciones, evitándose entre otros gastos el que corresponde a propinas por el manejo de equipajes.

El éxito del motel creció rápidamente y mientras algunos veían con desprecio tal motivación, pensando que pronto pasaría de moda, otros lo consideraban como un serio competidor al que trataron de superar ideando el motor-hotel, también con servicio de estacionamiento integrado, pero disponiendo de una construcción vertical que permite una mayor capacidad de recepción en un terreno de menor extensión.

Para sorpresa de todos, ambas instalaciones empezaron a tener no sólo fuerza fuera de las ciudades, sino dentro de las mismas, lo que obligó a la hotelería contemporánea a prever en sus nuevas instalaciones, estacionamiento para automóviles.

No cabe duda que los moteles y motor-hoteles, deben ser considerados como un significativo avance en la evolución del concepto de hospedaje originado en el uso creciente del automóvil para viajar.

Otro concepto que merece nuestra atención, es el de condo-hotel, que surge en los años 60's en Francia Italia y España, con los nombres de euroteles, condominiums o apartoteles.

Para explicar aunque sólo sea someramente, el funcionamiento de este tipo de establecimientos de hospedaje y los servicios que prestan, mencionaremos a manera de ejemplo, la forma en que se inició uno de ellos denominado "apartotel". Este término se utilizó por primera vez en el año de 1963 en Torremolinos España para designar a un edificio de departamentos que contó con los servicios de un hotel residencial. Constaba de 171 unidades y empezó a operar con el nombre de "Torremar". Mediante un novedoso sistema operacional, diseñado para el funcionamiento de estos establecimientos de hospedaje, se dio acceso a personas de medianos recursos económicos, a la compra de apartamentos en condominio con servicio de hotel, con el atractivo para el adquirente de poder participar dentro de un "pool" de rentas de apartamentos, que le permite obtener su parte correspondiente de las utilidades resultantes de la operación del mismo.

En México aparece en la década de los 70's con la denominación de condo-hotel, y vino a revolucionar lo que hasta entonces se había ideado para establecimientos de hospedaje, ya que se basa en el principio de compartir propiedad, espacio, tiempo y servicios.

El Condo-hotel opera en dos formas: como empresa única o en cadena. La primera, permite al adquiriente la utilización de la unidad habitacional en determinado lugar y tiempo. La segunda más avanzada, le proporciona la posibilidad de utilizar unidades en localidades diversas en tiempos también determinados.

Las características físicas del condo-hotel son las de una estructura vertical con los servicios de hotelería más conocidos, como piscina, cafetería o restaurante, bar, tiendas, instalaciones deportivas, etc. variando estos en cada caso particular.

Ahondando un poco más en el concepto condo-hotel, podemos decir, refiriéndonos a su operación y funcionamiento, que las unidades se adquieren en propiedad para determinado tiempo. De modo que una misma unidad puede ser adquirida por varios copropietarios a los que pertenecerán todas las instalaciones, equipo y mobiliario, en el entendimiento de que únicamente pueden disfrutar de ellos durante el tiempo elegido, sin poder extraer,

puesto que son propiedad común, alguno de los elementos componentes de la misma.

En lo tocante a lo práctico del sistema, se ha comprobado que la recuperación de la inversión se logra en un lapso razonable, dado que el período de estancia de los propietarios es relativamente corto, lo que hace posible utilizar las instalaciones como hotel, en base a un nuevo sistema administrativo llamado "pool hotelero" mediante el cual se prestan a los turistas servicios, rentándoles la unidad de común acuerdo con sus propietarios, y dependiendo de los ingresos que se obtienen, deducir una comisión para el pago de la administración que lo maneja, y distribuir el resto entre los copropietarios, dando a cada uno de ellos la parte de ganancias que le corresponde.

Es mucho lo que podría decirse respecto a la evolución de los conceptos de suites, famitel, campamento, albergue, estacionamiento para casas rodantes, club recreacional y otras variedades que existen y que siguen sufriendo una continua transformación, y expansión a partir de la segunda mitad del presente siglo.

1.1.1 CATEGORIAS DE LOS HOTELES

No obstante los esfuerzos realizados por la Organización Mundial de Turismo (OMT) y algunas otras corporaciones de carácter internacional, hasta la fecha no se cuenta a nivel mundial, con un criterio de clasificación uniforme que permita identificar el tipo de servicios y modalidades de establecimientos de hospedaje, razón por la cual enunciamos aquí algunos criterios que, sujetos a la interpretación particular de cada país, faciliten su clasificación en términos generales.

Criterios de clasificación:

a) Por la calidad y diversidad de los servicios.

- de gran turismo
- de primera clase
- de segunda clase
- de tercera clase

b) Por la estadía del usuario.

- residencial- que la gente viva en el hotel.

- comercial- generalmente ofrece sus servicios a hombres de negocios y turistas en tránsito.

c) Por el tiempo que dura abierto.

- de estación- que opera exclusivamente durante ciertas épocas del año.

- permanente- que opera todo el año.

d) Por la localización geográfica.

- de ciudad

- de montaña

- de campo

- de lago

- de playa

e) Por la proximidad a las terminales de transporte y a las vías de comunicación.

- de terminal terrestre

- de terminal aérea

- de terminal marítima

- de carretera

f) Por su dimensión.

- pequeño

- mediano

- grande

g) Por la forma en que opera y las instalaciones con que cuenta.

- tipo hotel- establecimiento con un mínimo de 10 habitaciones, en la que se proporciona básicamente alojamiento, y en algunos casos alimentación y servicios complementarios que, contra pago, demanda el viajero. (hotel, motel, motor-hotel, famitel, etc.)

- tipo extrahotel- establecimiento con facilidades de alojamiento limitadas, que opera con una técnica poco especializada, personal reducido y una organización sencilla, a precios generalmente económicos. (casas de huéspedes, apartamentos amueblados, campamentos, estacionamientos para casa rodantes, cabañas, albergues, etc.)

h) Por la organización.

- independiente

- de cadena

Fácilmente se llega a la conclusión de que las nuevas y diversas formas de turismo han originado una gran variedad de instalaciones y servicios para alojar a los usuarios, muchos de los cuales son complementarios a los que prestan los hoteles, con algunas ventajas para determinado tipo de turistas, como las de ser más informales y económicos. Sin embargo, aún cuando estamos viviendo una permanente etapa de transformación indudablemente que los progresos alcanzados, su permanente evolución y creciente demanda, harán que los establecimientos tipo hotel sigan siendo considerados en el futuro como la unidad más práctica para el alojamiento de los viajeros.

1.1.2 CARACTERÍSTICAS Y SERVICIOS GENERALES QUE PRESTAN LOS HOTELES DE GRAN TURISMO

Debido a que nuestro estudio está enfocado a un Hotel con clasificación de Gran Turismo consideramos importante el mencionar y dar a conocer las características mínimas con que debe contar un hotel de este tipo:

- "- Habitación de 25m² o más
- Aire acondicionado y calefacción
- Alfombra o equivalente (de pared a pared)

- Televisión a color y FM
- Cortinas selectas
- Box Spring de calidad selecta
- Cómoda o tocador selecta
- Teléfono directo
- Apagadores en escalera
- Buró selecto
- Sillas y sillones selectos
- Lámparas adicionales (selecta)
- Cadena de seguridad en la puerta
- Mirilla
- Cesto selecto
- Recubrimiento de paredes selecto
- Espacio de baños de 6m² a más

Papelería:

- Directorio de servicios
- Menú room service
- Información turística
- Directorio telefónico
- Cerillos, cenicero y vela
- Papel correspondencia, sobre y dos postales

- Bolígrafo
- Block apuntes
- Bolsa de plástico multiusos
- Avisos e información huéspedes

Muebles:

- Tina, regadera y Wc
- Lavabo con espacio integrado para colocar artículos de tocador
- Espejo de medio cuerpo arriba del lavabo

Equipo:

- Enchufe cerca del lavabo
- Tapete antirresbalante
- Esterilización
- Extractor
- Cesto de basura
- Dotación de seis toallas con cuatro jabones y un tapete de tela selecta

Accesorios;

- Agua purificada

- Cortina o equivalente en tina y regadera
- Vasos sanitizados con envoltura
- Agarradera en la tina
- Gancho fijo
- Pañuelos y portapañuelos desechables
- Papel Higiénico dos rollos
- Cenicero, cerillos y destapador
- Closet, Espacio:de 1.80 m² o más
- Espejo de cuerpo entero
- Portaequipaje
- Ganchos para ropa calidad selecta
- Bolsa y lista
- Lavandería
- Limpia zapatos
- Restaurante
- Cafetería
- Salón de banquetes y convenciones
- Área de lobby (calidad y funcionalidad)
- Room Service
- Centro nocturno
- Alberca
- Bar
- Estacionamiento

- Tabaquería
- Farmacia
- Salón de belleza
- Peluquería
- Boutique
- Arrendadora de coches
- Agencia de viajes
- Cajas de seguridad
- Lavandería y tintorería servicio al huésped
- Prestación de servicio médico
- Area de recreación de muy buena a excelente
- Ubicación de muy buena a excelente
- Calidad del inmueble excelente
- Información computarizada por monitores
- Herrería de aluminio
- Doble cortina oscurecedora
- Controles de t.v., radio y lámparas empotradas
- Cuestionario de opinión
- Anuncio de ahorro de luz
- Folleto de cómo prevenir en caso de incendio
- Televisión sobre engrane giratorio
- Juego de sábanas con colcha de presentación
- Cubre tambor de cama del mismo color que la colcha

- Nuevo testamento Español-Inglés
- Servibar surtido con botánas, destapador y cuatro vasos
- Lista de precios del servibar
- 20 ganchos closets
- Alarma antihumo en la habitación
- Sistema electrónico detectafuegos
- Anuncios puerta de salida de emergencia
- Seguros chapa puerta del cuarto
- Sistema economizador de energía por contacto, llave o tarjeta
- Tarjetón de no molestar y de camarista hacer el cuarto
- Bata de baño y para dormir estilo japonés
- Cepillo de dientes y pasta para uso diario desechable
- Rastrillo desechable

Personal:

- Director o Gerente bilingüe
- Subdirector o Subgerente por turno
- Director de alimentos y bebidas
- Director de banquetes bilingüe
- Director de ventas bilingüe
- Servicio de reservaciones
- Director de relaciones públicas

- Gerente de recepción bilingüe
- Recepcionista una por turno bilingüe
- Cajero bilingüe uno por turno
- Jefe de mantenimiento especializado
- Personal de seguridad y vigilancia
- Maitre de hotel bilingüe
- Cheff ejecutivo (con grado)
- Cheff
- Somelier (con grado)
- Capitán de meseros
- Meseros bilingües
- Ama de llaves ejecutiva bilingüe
- Supervisora de piso bilingüe
- Camaristas
- Capitán de botones bilingüe
- Botones bilingües
- Valet bilingüe
- Animador de recreación bilingüe

Así mismo los servicios que debe prestar un hotel de esta clasificación deben ser los siguientes:

- Sistema de Limousine con chofer uniformado
- Edecán para eventos

- Sistema de traducción simultánea
- Suite presidencial
- Sistema de antena parabólica movible mínimo tres satélites
- Televisión en el baño
- Secadora eléctrica en el baño
- Chapa de puerta electrónica por tarjeta
- Piso con servicio de café, desayunos y edecán
- Sistemas generales de computadora
- Restaurantes cinco tenedores
- Someliere
- Cava con reserva de vinos especiales
- Sistema secretarial ejecutivo con equipo móvil
- Sistema de tarifas liberadas bajo la ley de la oferta y la demanda
- Centro o salón de convenciones
- Sistema electrónico antifuego
- Elevadores electrónicos
- Sistema de información con recados al huésped
- Sistema con canal propio para mensajes especiales al huésped
- Servicio al cuarto las 24 horas"(3)

1.2 LA HOTELERIA COMO ELEMENTO DE TURISMO

"El siglo XX ha sido escenario para que el turismo nazca, crezca y se manifieste en toda su magnitud actual. Detrás de este logro social del hombre moderno se encuentran dos elementos que explican su popularidad, elementos que van desde una mayor disponibilidad de recursos (tiempo y dinero) hasta la creación de gran estructura de servicios cuya columna vertebral es el hospedaje". (4)

El desarrollo del turismo se dió gracias al advenimiento de la revolución industrial, en la que al utilizar la máquina para la realización de los procesos de producción, los tiempos laborales se ven reducidos, mismos que el trabajador utiliza para el reposo, la alimentación y la recreación. Esto provoca que se piense en la posibilidad de que estas actividades puedan llevarse a cabo en un lugar diferente al de residencia, lo que trae como consecuencia la preocupación del desarrollo del servicio hotelero para cubrir la necesidad de hospedaje.

Otro factor que ha influido en el desarrollo hotelero ha sido el avance tecnológico en materia de transporte otorgando condiciones de viaje más confortable así como la reducción de los tiempos utilizados para el traslado.

Si a esto agregamos el que los créditos, paquetes de viaje y la magnificación de los medios de comunicación han hecho accesible el turismo a la clase media, dando como resultado el desarrollo de centros turísticos y una mayor afluencia de visitantes a los mismos. Esto generó la necesidad de crear una infraestructura hotelera que satisficiera estos requerimientos.

La hotelería a su vez, se ha convertido en la parte medular de los centros turísticos de los países, aún cuando su economía sea altamente vulnerable ya que depende de consumidores lejanos que tienen que trasladarse al sitio, la estacionalidad de su producto y otros imprevistos tales como las acciones negativas que producen los impactos sociales y los políticos, y gracias a esta se desarrollan servicios turísticos complementarios como: transporte, alimentación y el comercio.

CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO HOTELERO

Existen controversias en cuanto a la concepción del producto hotelero, ya que mientras unos opinan que se trata de una actividad de tipo industrial (por ser parecido el proceso que se sigue en la transformación de una materia prima) otros sugieren que es más bien una actividad netamente comercial, sin embargo, analizando

objetivamente la cuestión nos encontramos con que "...en general los servicios turísticos son procesos económicos que al consumidor no se le aportan bienes materiales sino prestaciones personales" (5), en consecuencia esta conclusión es válida en el caso del servicio hotelero, donde la actividad del servicio esta condicionada por la presencia física del cliente, es decir, es requisito indispensable la presencia del destinatario ya que sin ésta no es posible la distribución ni el consumo del producto hotelero.

El servicio hotelero se caracteriza por ser un bien de consumo abstracto, por lo que su venta es mucho más compleja ya que los compradores potenciales no pueden conocer por adelantado lo que desean consumir. Después de consumido este producto no queda mas que un recuerdo o una indiferencia.

Otra de las características del producto hotelero es su estacionalidad lo cual trae como consecuencia que su demanda no sea regular y esto a su vez repercute en la salud de su economía.

1.2.1 DESARROLLO HOTELERO TURISTICO EN MEXICO

El primer mesón del continente americano apareció en nuestro país a principios del año 1525, denominado "San Juan de la Villa Rica", sin embargo, el primero de Diciembre de 1525 según acta del Cabildo, es cuando se otorga la primera licencia para el establecimiento de un mesón a un tal Pedro Hernández Paniagua.

En 1526 Juana de Paredes abrió un mesón en Cholula en el camino de Medellín a Oaxaca; en ese mismo año Juan de la Torre obtuvo permiso para una venta en Tajimaroa y un mesón en Cuernavaca, y en 1527 entre Veracruz y México apareció un mesón de Pedro Ansures denominado "San José".

Con el correr de los tiempos con el desarrollo de la vialidad y de las comunicaciones, la Nueva España se fue cubriendo poco a poco de ventas, mesones y albergues, y así para el siglo XIX ya existían en Veracruz "la Gran Sociedad", "San Antonio", "San Agustín" y "La Poblana"; en Jalapa "El Progreso", "San Bernardo" y "El Teocelano"; en Michoacán el de la "Soledad", el del "Retiro", entre otros.

En la cd. de México existió en esa época (1851-1852) el más famoso

de todos denominado "el hotel de Iturbide", "La Gran Sociedad" y el "Bazar". A principios del siglo XX existió el "Hotel del Jardín", el "Hotel Palacio", el "Lascuráin", el "Sanz" y el "Imperial".

Antes de la primera guerra mundial, la hotelería mexicana tenía una capacidad muy reducida, y el personal que la atendía era improvisado, sin embargo es en esta época cuando toma su primer impulso para constituirse como una verdadera industria.

Para 1920 y en plena revolución, la cd. de México contaba con hoteles de primera clase como el "Regis" con 500 cuartos y 450 baños; el "Génova" con 250 cuartos todos con baño; el "Guardiola" con cuartos sin baño y con baño para una y dos personas y suites; el "Princess" y el "San Angel Inn" .

Durante esta misma época los hoteles existentes en el interior de la República eran : en Cuernavaca el hotel "Morelos", en Tampico el hotel "Imperial" que se anunciaba con servicio de agua fría y caliente y servicio telefónico, en Veracruz el hotel "Diligencias" el "Imperial" y el "Gran Hotel Colón", en Oaxaca el hotel "Francia", "El Central" y el "México"; en Mérida el "Gran Hotel", el "Zozaya" y el "Gran Hotel Español"; en Guadalajara el "San Francis", el "Fénix", el "Francés" y el "Cosmopolitan"; en Morelia

el "Hotel del Jardín" y el "Morelos"; en Monterrey el "Ancira", el "Colonial" y el "América".

En 1922 es fundada la asociación mexicana de hoteles. La hotelería mexicana toma durante este período un ritmo creciente pero lento, en contraste con la corriente turística que se presenta en forma explosiva, esto queda atestiguado por la construcción de la Ciudad Pullman en 1929, que denota toda una situación y una época en la historia de la hotelería mexicana. Al abrirse las carreteras de Laredo-México, México-Acapulco, entre otras se integran un sin número de regiones turísticas con un carácter potencial.

En 1938 aparece el club de viajes Pemex y se funda en 1939 la asociación mexicana de turismo, que tiene como pioneros a Lucas de Palacio, Armando Herrerías, Andrés Ramírez, Antonio Pérez, Palacios Hope, entre otros.

En el período de 1940-1945 se estabiliza la corriente turística representando una nueva época de auge definitivo; surgiendo los centros turísticos de Acapulco, Cuernavaca, la cd. de Veracruz y las ciudades fronterizas.

Para el año de 1944 la cd. de México contaba además de los hoteles ya mencionados con el "Ritz", el "Reforma", el "Montejo" y el

"María Cristina".

En 1945 se funda la AMAV (Asociación Mexicana de Agencias de Viajes). En 1948 se inaugura el hotel "Del Prado", y en los estados de Veracruz el "Victoria" y el "Mocambo"; en Fortín de las flores el "Hotel Ruiz Galindo"; en Cuernavaca el "Chulavista", el "Bellavista" y el "Marik"; en Acapulco el precursor "La Marina", el "Mirador" y los "Flamíngos"; en Oaxaca el "Monte Albán" y el "Marqués del Valle"; en Morelia el "Virrey de Mendoza" y el "Alameda"; en Guadalajara el "Virreynal" y el "Del Parque", en Mazatlán el "Belmar" y el "Freeman"; en Puebla el "Colonial"; y los de aguas curativas en Michoacán; y en Tehuacán el hotel "Garcicrespo".

En Diciembre de 1966 se inició la primera etapa del proyecto denominado "Hotel de México", el cual representa un pilar de la hotelería mexicana moderna.

Indudablemente la industria hotelera sufrió una gran transformación al construirse hoteles propiamente turísticos, es decir, con la finalidad de recibir turistas e intentar satisfacer sus necesidades durante su estancia, todo con la amabilidad, cortesía y eficiencia que requiere un huésped. Este servicio será más complejo en relación a la variedad de las necesidades y demandas de los turistas.

1.3 VISION GENERAL DEL HOTEL MARQUIS-REFORMA

INFORMACION GENERAL

*Clasificación : Gran Turismo

Operadora : Hotel K Royal de México, S.A. de C.V.

Dirigido a : Principalmente hombres de negocios,
tanto nacionales como extranjeros.

Objetivo : Hotel de lujo de la Cd. de México.

Equipo : Hewlett Packard/Remanco/NEC

Fecha de
apertura : 27 de Agosto de 1991.

Nombre : Marquis Reforma

Arquitectura : Art Deco y futurista del siglo XXI

Arquitectos : Salomón Gorstein e Ignacio Delezé

Estructura : Consta de 3 niveles de estacionamiento
y 12 pisos. El edificio es de 2 torres
en forma de L unidas por 3 juntas
sísmicas que permiten el movimiento
independiente de cada una en caso de
teblor, teniendo una resistencia de 9º
en la escala Richter sin daños en la
estructura.

5

Fachada : Esta consta de 1600 piezas de precolado elaboradas con 300 moldes y con materiales de granito rosa, barro rojo del Estado de Guerrero y mármol blanco del Estado de Hidalgo.

Instalaciones : Lobby tiene una superficie de 102 metros cuadrados que albergan la recepción, área de concierge y las consecciones (tabaquería-farmacia, agencia de viajes, arrendadora de autos y florería).

Bar Caviar que se localiza en el lobby con capacidad para 80 personas y sirve botanas de lujo.

Café Royal es un café con terraza con vista a la avenida Reforma. Permanece abierto las 24 horas y sirve platillos de diversas cocinas del mundo (francesa clásica, italiana y mexicana). Tiene una capacidad para 90 personas dentro y para 40 en la terraza. Esta terraza tiene un obelisco cubierto con granitos y con un reloj en los 4 costados.

La Jolla es un restaurante que se encuentra en el mezanine y que sirve comida internacional especialmente comida del norte de Italia. Tiene una capacidad de 108 comensales en su comedor principal, 16 en su comedor privado, 10 en el bar de espera y 6 en la barra, con una vista a la avenida Paseo de la Reforma.

Salón Palacios con una capacidad de 600 personas, y que se puede dividir en 3 salones diferentes para 200 personas cada uno (Marqués, Conde y Duque) estos se encuentran en el mezanine.

Gimnasio esta ubicado en el 2º piso del hotel, cuenta con 3 jacuzzis, áreas exclusivas con sauna para damas y caballeros, cuarto de masajes corporales, regaderas, vestidores y un área común de aparatos. Ahí mismo se dan servicios de cultura de belleza en la estética .

Habitaciones :

Cuenta con 209 lujosas y cómodas habitaciones, de diferentes tipos, según las necesidades de los clientes.

Se clasifican en :

- 68 habitaciones de lujo con cama king size.
- 57 habitaciones de lujo con dos camas.
- 55 suites corporativas.
- 14 suites reforma.
- 10 suites reforma de lujo.
- 4 suites presidenciales.
- 1 suite para minusválidos.

Todas las habitaciones cuentan con control individual de aire acondicionado y calefacción, tv. de 20 pulgadas con canales nacionales, de cablevisión, y antena parabólica; con control remoto. Amplio closet con espejo de cuerpo entero. Caja de seguridad digital en el interior del closet. Teléfono con facilidad de larga distancia automática. Minibar.

Lujosa barra de servicio en mármol.
Extensión telefónica en el baño.
Espejo cosmético. Secadora de cabello.
Tinas de hidromasaje en las suites.
Dos líneas telefónicas para telefax o
computadora personal a solicitud
(únicamente en suites). Sala de juntas
o de trabajo en las suites.

Comité

Ejecutivo

:

- **Presidente**
Sr. Rafael Chaba-Kalach Hasson.
- **Director General**
Lic. José Chaba-Kalach Romano.
- **Vicepresidente de Nuevos Proyectos**
Sra. Ivonne Romano de Kalach
- **Gerente Ventas**
Lic. Ana Vivas
- **Gerente de Alimentos y Bebidas**
Norberto Radilla
- **Gerente División Cuartos**
Lic. Daniel Palazuelos
- **Gerente de Mantenimiento**
Ing. Ignacio Marín

- Gerente de Recursos Humanos
Lic. Enrique García
- Contraloría
C.P. Martha Yeo

MISION

Es crear un ambiente definido por su hospitalidad ejemplar, en dónde se disfrute la vida, el trabajo y los negocios.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

1. Proporcionar servicios de hospitalidad en lo que a hospedaje, alimentación, esparcimiento y recreación se requiere.
2. Ofrecer instalaciones cuyas características, conservación y mantenimiento, aseguren un significativo diferencial competitivo en comodidad y confiabilidad.
3. Contar con fórmula del servicio que permitan anticiparnos a las necesidades y expectativas de los clientes y huéspedes.
4. Lograr que la oferta de servicios esté soportada por la calidad de sus recursos humanos.

OBJETIVOS CON EL CLIENTE

1. Promover una atención exclusiva.
2. Proteger su dignidad y sus derechos.

3. Dar un servicio de alta calidad y valor real.
4. Proporcionar seguridad, sanidad y satisfacción.

OBJETIVOS CON LOS EMPLEADOS

1. Atenderlos con trato digno y respetuoso.
2. Promover el perfeccionamiento individual a través de la investigación, innovación y el trabajo de equipo.
3. Atraer y retener personas acostumbradas con resultados y responsabilidades ante objetivos retadores.
4. Ofrecer un clima de trabajo participativo y de apertura donde se de la igualdad de oportunidades basado en la formación profesional.

OBJETIVOS ANTE LOS ACCIONISTAS

1. Dar un rendimiento activo.
2. Tomar riesgos prudentes, aprovechando las oportunidades.
3. Sostener el crecimiento a largo plazo.
4. Mantener el carácter de líderes.

OBJETIVOS ANTE LA SOCIEDAD

1. Seguir invirtiendo en la investigación y desarrollo de nuevas fórmulas de servicio que enriquezcan la vida de las personas.
2. Asegurar con los proveedores relaciones de negocios transparentes para beneficio mutuo.

3. Crear una hotelería adecuada al contexto de la sociedad.
4. Desarrollar una escuela mexicana de hospitalidad.

FILOSOFIA

1. Orientación al huésped.
2. Respeto a los individuos.
3. Desempeño profesional excelente.
4. Compromiso con el éxito.
5. Conciencia de nuestra mexicanidad.
6. Enseñanza y Aprendizaje permanente.

PRINCIPIOS

1. Calidad : en todos los sentidos.
2. Servicio : excelente atención humana.
3. Limpieza : hasta en los pensamientos.
4. Valor : lo que el cliente obtiene por lo que paga."(6)

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. De la Torre Padilla, Oscar. El Turismo fenómeno socio-económico y cultural. Textos Universitarios.
2. Enciclopedia Hotelera.
3. Estadísticas básicas de la actividad turística. Sectur, México 1991.
4. Suárez, Rafael. La hotelería de carne y hueso. p 18.
5. *Ibíd.*
6. Manual Hotel Marquis-Reforma

CAPITULO II. EL RECURSO HUMANO Y EL SERVICIO DE CALIDAD

2.1 LA PARTICIPACION E INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LLEGAR A LA CALIDAD DE SERVICIO

Es importante mencionar y recalcar que el elemento humano de toda organización es el más importante de todos "...ya que constituye el cerebro creador y la mano ejecutora de todos los planes y actividades".(1)

Y que por tal motivo requiere de la atención completa y constante por parte de la organización para así poder obtener su mejor esfuerzo y desempeño en sus actividades.

Así mismo el trabajo de equipo dentro de las empresas, llevado de manera eficiente, puede ser un factor determinante para que ésta pueda hacer frente a los constantes cambios que la sociedad y el mundo actual presentan.

El personal que integra a la organización presenta características, intereses y necesidades tan diferentes y complejas que, la atención y el trato que se les debe dar es muy difícil estandarizarlo, por

tal motivo es necesario identificar los factores mencionados para que en base a ellos se les de el trato adecuado.

Todo esto es necesario para poder promover la participación e integración de todos, hacia el logro del programa de calidad y de los objetivos mismos de la organización. Tenemos que recordar que en estos momentos no debemos trabajar solos y que mediante la participación de todos (aportando ideas, trabajos nuevos o diferentes) se hará más fácil el trabajo y los resultados serán mejores; sabemos que ésta actitud de participación es difícil de lograr, porque nuestra cultura nos ha acostumbrado a ser individualistas, pero creemos que todo cambio es bueno y que éste en particular será muy benéfico para el Hotel Marquis-Reforma.

Antes de poder llegar a involucrar a las personas en una estrategia de implementación de un nuevo servicio, es fundamental que el personal de todo nivel perciba que existe una apertura honesta basada en un compromiso por parte de los jefes hacia la práctica de un estilo comunicativo ascendente y horizontal, primordialmente.

Por otro lado, el integrar en el proceso a todos significa también un cambio en el estilo administrativo, el cual entendemos como pasar de una práctica departamentalizada, especializada e

independiente, a una interdepartamentalizada, interfuncional e interdependiente.

2.1.1 CALIDAD TOTAL Y LA ALTA DIRECCION

Cuando dentro de cualquier organización, se desea iniciar la práctica de algún programa de calidad total o creación de un nuevo servicio, es necesario considerar que la colaboración y la participación de la Alta Dirección son imprescindibles ya que "...la calidad del servicio estriba en que los directivos son los auténticos líderes del proceso de mejora"(2)

Como es sabido dentro de todo grupo que esta conformado por personas, siempre hay alguna de ellas que por contar con ciertas características y ciertas condiciones adopta el papel de líder y es quien dirige las acciones o actividades de los demás integrantes del grupo.

"...es conveniente que el directivo más alto se constituya en el líder de la empresa y conduzca al personal, con su guía y ejemplo, hacia el camino de la calidad y la productividad. Para que se facilite el desarrollo de sus funciones, es recomendable que tenga en consideración los siguientes atributos que caracterizan al líder de la calidad:

- Su meta más elevada es buscar la calidad total para satisfacer a sus clientes y transmitirla con toda claridad a su personal;
- Tiene un conocimiento profundo y completo de las actividades de su empresa;
- Tiene seguridad en sí mismo y la refleja ante los demás;
- Basa sus decisiones en sus amplios conocimientos y su visión de la práctica;
- Es firme en sus decisiones, pero inteligente y honesto para reconocer y corregir a tiempo sus errores;
- Sabe estimular y reconocer la creatividad y el sentido de responsabilidad de sus colaboradores; y por último,
- Está convencido por sobre todas las cosas que el destino de su empresa se constituye día a día, en base de su personal y al bienestar que sus integrantes reciban, en su condición de seres humanos, como fruto de su trabajo."(3)

Además de contar con dichas características, la alta dirección debe capacitarse, para así poder dar el seguimiento adecuado al programa de calidad en el servicio, el apoyo, asesoría, seguridad y confianza a sus equipos de trabajo, y que con esto todos realizan sus actividades de la mejor manera.

Podemos concluir entonces que, la Alta Dirección necesita encauzar los esfuerzos para que día con día, la gente de servicio cuente con

el apoyo, el aprecio y la dirección necesaria para que a su vez tomen en cuenta el cuidado que necesitan los clientes y para que sientan que lo que están haciendo es valioso.

La gerencia es entonces, un servicio y lo más importante de esta actividad consiste en proporcionar apoyo y asistencia a las personas que sirven a los clientes.

2.1.2 AMBIENTE DE TRABAJO

El ambiente de trabajo es también un factor de importancia para la realización de los programas de calidad en el servicio. Durante el proceso del programa se darán cambios que dependiendo de éstos, podrán ser de forma rápida o lenta. Los cambios generalmente son positivos y de hecho es lo que se busca, y ayudarán a que el proceso siga adelante, siempre y cuando la organización misma y su gente no constituyan una barrera, es decir, que en el fondo no estén de acuerdo y/o a favor de los cambios, y que por el contrario sean demasiado conservadores lo cual no sirve para el desarrollo del programa.

Un ambiente donde hay calidad fomentará, "...a un trabajo en equipo, a la comunicación, a la solución de problemas, confianza, seguridad, orgullo del trabajo bien hecho, y un mejoramiento

continuo..."(4), además que se sentirá una atmósfera donde la cooperación y ayuda deben ser mutuas dando como resultado que la relación-dirección sea más directa y completa, lo cual redundará en que se pueda obtener la información necesaria, proveniente del lugar de origen, que ayudará a futuras mejoras en el proceso. Es muy útil y conveniente que el ambiente de trabajo que crea la organización sea el adecuado, ya que así se facilitará que todos se desenvuelvan de la mejor manera al sentirse a gusto .

2.2 LA ACTITUD HUMANA DETERMINA LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Antes de poder establecer cómo pueden ser afectados los servicios o cualquier otro tipo de actividad laboral por las actitudes humanas, sus consecuencias, las maneras de modificarlas o aprovecharlas ampliamente, es imprescindible empezar por considerar el significado de la palabra "actitud".

Aunque esta palabra se usa con frecuencia, no existe dentro de nosotros ninguna cosa llamada actitud, comparable, por ejemplo, con el corazón.

La palabra actitud se emplea para determinar una tendencia general

de un individuo a actuar de un modo determinado, bajo unas condiciones determinadas.

Siempre que empleamos el término actitud, estamos haciendo una predicción sobre la conducta futura de una persona, basándonos en la observación de una reacción anterior.

Cuando hablamos de una persona con una "actitud favorable" estamos implicando que esta persona dará respuestas de acercamiento, y esta predicción se basa en una conducta de acercamiento previamente observada.

Cuando hablamos que una persona tiene una "actitud negativa", predecimos que manifestará respuestas de alejamiento y esta predicción se basa en una conducta de alejamiento o rechazo observada con anterioridad.

Tratándose de actitudes, estamos ante realidades concretas, y nos enfrentamos a una serie de respuestas dadas. Podemos centrar nuestros esfuerzos en aumentar la incidencia de las respuestas de acercamiento y reducir la incidencia de las respuestas de alejamiento o evasión.

Ahora bien, es también importante recordar que las personas, normalmente, hacen lo que se espera de ellas y no lo contrario. Nuestra conducta está determinada, en gran parte, por reglas y expectativas que permiten preveer cómo se comportará "x" persona en una situación dada, aunque no hayamos conocido nunca a esa persona e ignoremos en que difiere de las demás. Además, existe una gran variabilidad entre los comportamientos, de manera que podemos prever el comportamiento de una persona que conocemos.

Nuestras expectativas sobre el comportamiento de esa persona serán más acertadas por que conocemos su conducta anterior. Sin embargo, hay otro factor que interviene en la exactitud de nuestras predicciones: nuestra predicción puede ser por sí misma un factor que determine la conducta de otra persona.

Cuando esperamos encontrar a una persona agradable, nuestra manera de tratarle, desde un principio, puede de hecho volverle más agradable todavía. De la misma manera, si esperamos encontrar a una persona desagradable, nos acercamos a ella a la defensiva, por eso se convierte, efectivamente, en una persona desagradable.

A esto se le llama técnicamente autorrealización de las

predicciones interpersonales o efecto pigmalión, es decir: como la expectativa que una persona tiene sobre el comportamiento de otra, puede, sin pretenderlo, convertirse en una exacta predicción, simplemente por el hecho de existir.

Una apreciación sobre el individuo, modificada más o menos por la observación, puede suscitar una expectativa de respuesta que se comunica, verbal o no verbalmente, al individuo, quién puede así cumplir nuestra predicción.

Todo esto nos lleva a concluir que la gente puede tener, y tiene, una influencia (conciente o inconciente) sobre los demás que le rodean: los seres humanos normalmente actúan como los que están en su campo de influenciabilidad esperan que actúen.

De lo anterior podemos inferir que al tener este efecto una influencia directa en la conducta de las personas que otorgan un servicio, dicho efecto debe darse de una manera positiva con el fin de lograr la calidad en el mismo.

De esta forma podemos decir que, los prestadores de servicio pueden comunicar sus expectativas al cliente en forma verbal o no verbal

y conciente o inconcientemente, pero lo importante es la forma en que el personal, comunique sus expectativas con respecto al mismo, pudiendo ser mediante: tono de voz, contacto visual, expresiones del rostro, posición corporal, entre otras.

Con base en lo anterior podemos constatar que el personal que esté en contacto directo con el cliente tiene que desarrollar ciertas actitudes, tales como:

1. Confianza en sí mismo y en lo que hace.
2. Confianza en su capacidad para desarrollar a los demás.
3. Capacidad para comunicar a los que le rodean que sus expectativas son realistas y realizables.
4. Convicción de que debemos tomar la iniciativa antes de que otro se nos adelanten.
5. Preferir los premios que proceden del éxito debido a la habilidad incrementada de los demás.

La prestación de servicios exige conductas positivas para garantizar resultados exitosos. La actitud humana y la conducta humana, de quienes desempeñan los servicios es determinante y fundamental para la consecución del éxito de los mismos. Es imprescindible, por lo tanto, hacer una introspección y analizar

nuestras propias actitudes, conductas, hacia la labor que desempeñamos para determinar los factores negativos, en aras de eliminarlos, e introyectar los positivos, para afianzarnos en ellos. Mejorar nuestra autoimagen, aprender a creer en nosotros mismos, para poder inspirar en los demás la confianza que necesitamos para desempeñar nuestro servicio.

2.3 LA CALIDAD TOTAL EN LOS SERVICIOS

Según Feigenbaum, Control Total de Calidad es " un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes".(5)

Para que sea posible implantar un sistema de Control Total de la Calidad en los Servicios es indispensable "...educar a cada miembro de un grupo de trabajo y dejar que cada persona aplique y promueva el control de calidad".(6)

En el desarrollo de un nuevo servicio, es preciso asegurar la calidad para garantizar el éxito del mismo y consolidar que se alcanzarán las metas y objetivos que se pretenden.

Así mismo este sistema traerá como consecuencia, entre otros, los siguientes beneficios:

- Establecer cooperativismo logrando la participación de todos a través de la combinación de los esfuerzos de todos los empleados.
- A través de un sistema de garantía de calidad, ganar la confianza de los clientes.
- Cuidar y respetar al recurso humano procurando su felicidad y suministrando lugares de trabajo agradables de manera permanente.

De lo anterior podemos llegar a la conclusión de que la implantación de un sistema de este tipo traerá como consecuencia el bienestar y la satisfacción tanto de las personas internas de la empresa, como las externas que tienen una relación con ella (consumidores, proveedores, entre otros).

2.3.1 GENERALIDADES DEL SERVICIO

En las empresas, las características que determinan el éxito y el buen funcionamiento es sin duda la calidad, que se define como "nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su cliente clave".(7) La calidad incluye la acumulación de actos de servicio que tienen como objetivo satisfacer al cliente.

"El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera" (8); los servicios tienen las siguientes características :

1. Intangibilidad, no se les puede tocar, probar, oler o ver.
2. Heterogeneidad, los servicios varían y no se pueden generalizar.
3. Inseparabilidad de producción y consumo, se consume mientras se realiza con el cliente implicado en el proceso.
4. Caducidad, el servicio no se puede guardar ni almacenar, ya que se usa sólo cuando está disponible y después la capacidad del servicio se pierde.
5. La operación se realiza con un contacto humano con el cliente.

EMPRESAS DE SERVICIO

El propósito de la empresa de servicios es lograr la satisfacción plena y total del cliente por medio de 3 características principales : confiabilidad, puntualidad y buen manejo del servicio.

Un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones, como a veces se le define, sino más bien ajustarse a las especificaciones del cliente. Hay una gran diferencia entre la

primera y la segunda perspectiva, ya que las organizaciones de servicio que se equivocan con su cliente no están dando un buen servicio de calidad.

Las entidades que se ocupan de la prestación de servicios tienen la necesidad de desarrollar políticas que deben tener en cuenta el valor de las buenas relaciones con los clientes, con los proveedores, con los asociados y el potencial de crecimiento implicado en la eficiencia del servicio.

Las empresas de servicio tienen dos tipos de controles :

- Internos : refiriéndose a la garantía de calidad de aquellas características de operación que no son visibles por el cliente, aunque serán experimentados por él.

- Externos : se trata de aquellas calidades del servicio que son experimentadas directamente por el cliente.

La organización está en posición de desarrollar normas de servicio, expresadas en términos mesurables, completos, con indicativos de rendimientos objetivos y claros, y posibles con los medios disponibles.

Dentro de las empresas de servicios el potencial tecnológico radica principalmente en los recursos humanos.

2.3.2 LA CALIDAD DE SERVICIO COMO PERCEPCION DEL CLIENTE

El factor servicio es un elemento que va ligado directamente al usuario consumidor. Los clientes son uno de los activos más valiosos de una corporación; la brecha existente entre lo que esperan los consumidores y lo que los directivos piensan que esperan los consumidores se considera como una de las diferencias más grandes que existen.

La forma en que la empresa cree que el cliente percibe un servicio y como lo percibe realmente el cliente, con frecuencia pueden ser cosas que están muy distantes. Entender las percepciones del cliente puede ser algo definitivo para el éxito de un negocio. No basta con dar un buen servicio. Esto suscita algunas consideraciones interesantes acerca del papel de la organización de servicio, así como también la forma como se perciben mutuamente.

Hablar de calidad percibida es entrar en un terreno donde la calidad tiene características personales, es decir, cada individuo

percibe de distinta manera los servicios y tiene diferentes expectativas antes de la compra. Las empresas centradas en el cliente son las que ganan en términos de calidad percibida, incluyendo la aceptación de que el cliente es caprichoso, cambiante, innovador, exigente, etc.

Debemos reconocer que al cliente no le interesa ni se preocupa por los problemas que ocurren diariamente dentro de la organización. El personal con frecuencia puede olvidar este punto cuando tiene que trabajar con clientes en condiciones menos que ideales. Catalogar dificultades, problemas de computador, escases de existencias y riñas entre los trabajadores, ni siquiera aparecen en el esquema mental de cosas en un cliente. La única preocupación real de éste es conseguir exactamente la propia satisfacción de sus necesidades.

Para que las empresas de servicios logren el bienestar del cliente es necesario que tome en cuenta los siguientes aspectos :

- El enfoque personal : deben escucharse las necesidades personales del cliente para así satisfacerlas.
- Información : el cliente tiene el derecho de conocer las ventajas y desventajas de los servicios ofrecidos.
- Seguridad : garantizar ésta al cliente.
- Continuidad : se debe encontrar disponible al cliente en todo momento.

Los clientes tienden a callarse su insatisfacción en materia de servicio, el descontento puede llegar a su punto máximo, y un cliente al que no le satisface el uso del servicio la primera vez es un cliente perdido.

Los tres hechos clave con respecto a la lealtad del cliente consisten en que ésta es circunstancial, frágil y efímera. La lealtad empieza a desvanecerse en el momento en que el nivel de servicio queda por debajo de las expectativas. El cliente desea y espera que el servicio esté a un nivel justo en todo momento. Cuando este nivel ya no satisface estas expectativas, el cliente busca otras opciones; si existen, busca satisfacción. Esto no quiere decir que el concepto de lealtad del cliente no tenga ningún valor, sólo que debe fundamentarse en un nivel de servicio permanentemente satisfactorio.

Lo que más le importa a la gente, entonces, es que le den fielmente aquello que busca y que le prometieron; muchas empresas han analizado este punto y han llegado a ciertas condiciones que dan como resultado un buen servicio, siendo éstas :

a) El contacto directo es importante y hay que ponerle más interés.

b)La espontaneidad al contacto y a la resolución de problemas en el momento.

c)La flexibilidad, tomando en cuenta que no todas las situaciones son iguales.

d)La solución de las cosas cuando estas salieron mal.

Un sistema educativo debe desarrollar a la gente combinando lo mejor de sus habilidades y de sus conocimientos enlazándolo a las metas globales de la organización. La selección y capacitación descansan en la idea central de que todos en la empresa son clientes y proveedores de alguien y esta cadena es la que acaba tratando debidamente al cliente real.

Podemos decir entonces que "sin cliente no hay empresa, y sin servicio no hay cliente"(9)

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Coordinación de Planeación del IMCP. Organización de Calidad. p 12.
2. ELORRIAGA Archútegui, Alberto. Alta Dirección. p 12.
3. Coordinación de Planeación del IMCP. op. cit.. p 6 y 7.
4. GITLOW, Howard. et. al. Tools and methods for the imp of quality. p 14.
5. ISHIKAWA, Kaoru. Qué es el Control Total de la Calidad. p 84.
6. ISHIKAWA, Kaoru. op. cit.. p 85.
7. HOROVITZ, Jaques. La Calidad del Servicio. p 1.
8. HOROVITZ, Jaques. op. cit.. p 2.
9. Ibidem.

CAPITULO III IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION, EDUCACION Y CAPACITACION PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UN NUEVO TIPO DE SERVICIO

El funcionamiento del servicio esta fuertemente influido por tres factores : las habilidades y conocimientos que un individuo aporta al trabajo, las habilidades y conocimientos que un individuo desarrolla en el trabajo y la motivación del individuo para realizar el trabajo.

3.1 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION

Como se sabe el factor motivación es muy interesante e importante dentro del manejo del recurso humano de las organizaciones, además es el motor que impulsa a la gente a trabajar. "La primera labor a realizar por los responsables de la calidad, así como por los de la alta dirección, es motivar a los empleados para que participen activamente en el programa..."(1)

La motivación de un individuo para realizar el servicio es un factor crucial en la persecución de la excelencia del mismo, porque la motivación es a menudo la única diferencia entre un servicio mediocre y un servicio excepcional.

Para poder establecer una base de análisis realista consideramos importante primero definir lo que es motivación: "motivo es aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que de origen a una propensión, a un comportamiento específico".(2) Ahora bien estos impulsos pueden ser generados tanto por el propio individuo como por el medio externo que lo rodea. En otras palabras, una parte de nuestra capacidad para motivarnos tiene su origen en nuestra personalidad, y la otra en el medio ambiente.

En un gran número de organizaciones aún prevalece la creencia de que la solución a este tipo de problema está en ofrecer cursos y seminarios de relaciones humanas al personal que se encuentra desmotivado, sin que se haya efectuado un análisis a fondo de las posibles causas que generan dicha demostración.

Los "famosos" cursos o seminarios de relaciones humanas no son la solución a este tipo de problema, ya que por lo general la causa radica más bien en la ausencia de un estilo de supervisión orientado hacia la detección y satisfacción de los impulsos, expectativas y necesidades del personal, y por otro lado se debe llegar a conocer la personalidad de los colaboradores para que a su vez se les pueda brindar los impulsos externos más adecuados que generan un estado de motivación en ellos.

Según McClelland, los impulsos más dominantes que tenemos las personas para ejecutar con motivación nuestro trabajo son :

- Impulso al logro = vencer retos, avanzar y crecer.
- Impulso de afiliación = relacionarnos efectivamente con otros.
- Impulso a la competencia = hacer nuestro trabajo con calidad.
- Impulso a tener poder = influir a otros y en las situaciones.

En la medida que un jefe pueda satisfacer estos impulsos básicos de sus subalternos, podrá provocar motivación en ellos. Dichas satisfacción debe provenir de un ambiente de trabajo en el cual se brinden oportunidades de logro, afiliación, competencia y poder a los subalternos, mediante tareas y responsabilidades debidamente establecidas en relación a las habilidades, potencial e intereses de cada uno de ellos.

Una forma de lograrlo, es por medio de la relación cotidiana , mediante la cual se puede llegar a identificar en los subalternos estas tendencias o impulsos. Otra manera de hacerlo es a través de la información proveniente de las pruebas psicológicas que se le aplican al personal cuando ingresan a la compañía.

Adicionalmente a estos impulsos dominantes, las personas tenemos una serie de necesidades que, en la medida en que son

razonablemente satisfechas, generaran en nosotros un grado de motivación para realizar nuestras labores.

De acuerdo a la clasificación de necesidades de Maslow, tenemos las siguientes:

1. Necesidades físicas y materiales básicas
2. Necesidades de seguridad en el trabajo
3. Necesidades de pertenencia y sociales
4. Necesidades de estima y estatus
5. Necesidades de autorrealización

En la medida en que los jefes y la propia empresa puedan ser lo suficientemente sensibles ante estas necesidades del personal y brinden oportunidades que conlleven a su satisfacción (aunque no sea a plenitud) , se tendrá un personal lo suficientemente motivado como para poder ejecutar con eficiencia su trabajo.

La Dirección debe crear y practicar principios orientados al bienestar de su personal, mediante el desarrollo y ejecución de un sistema de trabajo en el cual se otorgue una remuneración justa que satisfaga las necesidades físicas y materiales básicas de su gente, de seguridad en el trabajo en función de un desempeño y

cumplimiento eficiente de sus responsabilidades; practicar un esquema de trabajo en equipo e interdepartamental que facilite la interacción de las personas y el logro de metas comunes, esquemas de reconocimiento a través de una retroalimentación permanente y de un sistema de incentivos que refuercen el comportamiento correcto y, finalmente, oportunidades de desarrollo y capacitación permanentes con base en las metas de la organización y las necesidades e "impulsos" de logro, competencia y actualización de su personal.

La motivación no puede ser solamente autogenerada por el individuo, sino que depende en gran medida de los estímulos que reciba provenientes del ambiente en el cual se desenvuelve y particularmente de su trabajo. Por lo tanto, la motivación depende de un alto grado del nivel de conciencia y voluntad que tengan los directores, gerentes y demás jefes de área, para poder brindar a sus empleados y trabajadores un ambiente de trabajo estimulante que facilite la satisfacción de sus impulsos y necesidades.

Por ello, quienes tienen a su cargo la responsabilidad de dirigir y manejar personal deben prepararse de manera adecuada, con el fin de no sólo adaptarse al constante cambio y evolución de las situaciones, sino estar a la vanguardia y adelantarse a los

acontecimientos. El procedimiento para acercarse al personal -si bien no es novedoso- ha hecho grandes avances en el campo de la administración hasta lograr un sitio preponderante; resultado tangible de sus exitosas aplicaciones. Los procedimientos de acercamiento están basados en la premisa de que los empleados son más productivos cuando los directivos los animan y motivan frecuentemente, con las positivas consecuencias en su cumplimiento. El acercamiento hace énfasis en los estados internos de motivación, y le resta importancia al papel que juega el medio ambiente en la motivación y el cumplimiento.

Para facilitar el acercamiento de los niveles gerenciales hacia su personal es recomendable hacerse las siguientes preguntas :

- ¿Se puede observar el procedimiento?
- ¿Se puede llevar un control del procedimiento?
- ¿Puede una persona ajena medir también la frecuencia y a qué nivel se realiza el procedimiento y si hay respuesta con la misma periodicidad e intensidad?

A manera de sugerencia podemos mencionar algunos posibles refuerzos en el trabajo que ayudarían a generar motivación en el trabajador:

En el aspecto social :

- Elogio verbal
- Titulo especial
- Reconocimiento frente a otros empleados
- Mensajes de agradecimiento
- Fotografía en boletines internos
- Saludos por parte del jefe y demás compañeros

En el aspecto material :

- Trofeos y placas
- Beneficios al margen
- Distintivos o insignias especiales
- Aumentos de sueldo/bonificaciones
- Mejor oficina de trabajo

Privilegios especiales :

- Lugar propio de estacionamiento
- Día libre en su cumpleaños
- Flexibilidad en el horario de trabajo
- Capacitación para mejores puestos

Otros :

- Puntos soportados por premios
- Cupones canjeables en tiendas

-Opciones para ganar premios

Hay que saber vender la calidad de un servicio a los empleados antes de venderse a los clientes. Las empresas que van a la vanguardia en este campo, lanzan verdaderas campañas internas para elevar a su personal al nivel de excelencia que persiguen.

"Una iniciativa del desarrollo de conocimientos y habilidades cuidadosamente diseñadas apoyan no sólo las capacidades para servir. Esto es así por que la motivación esta en parte en función de la preparación. Un desarrollo de habilidades y conocimientos bien realizados producen confianza, y la confianza es una forma de motivación". (3)

3.2. LA IMPORTANCIA DE LA EDUCACION

Creemos importante, que antes de hablar de educación, es necesario definir la misma, ya que es común que se confunda con el término capacitación y que se utilicen como sinónimos, lo cual es un error.

" Educar es adiestrar al hombre para hacer buen uso de su vida, para vivir bien; lo cual es adiestrarse para su propia felicidad."(4)

Al poseer la gente un grado de educación es más fácil dirigirla, aún cuando no se le pueda obligar, y se hace más sencilla su conducción hacia el logro eficiente de los objetivos. Lo anterior corrobora lo que Séneca expresó en la siguiente frase: " Como el suelo, por más rico que sea, no puede dar frutos si no se cultiva. La mente sin cultivo tampoco puede producir."(5)

Para el Dr. Ishikawa la educación, es "...una condición primordial para el establecimiento de la calidad total en cualquier organización... el adiestramiento (a corto plazo) que se brinde, deberán abarcar no sólo el aprendizaje de habilidades y conocimientos técnicos y operativos, sino también administrativas y organizacionales. De lo contrario, seguiremos fomentando la departamentalización y con ello la incomunicación." (6)

Pero para que esto se logre es primordial las organizaciones dejen atrás la idea de que la capacitación, el adiestramiento y la educación representan gastos innecesarios para la organización y que por el contrario estos conceptos significan una mayor y buena inversión a largo plazo y que además son necesarios para el logro del programa.

Dicha educación debe darse a todos los niveles de la organización, desde el presidente de la misma hasta el nivel más inferior, debiendo ser de manera continua para lograr mejores resultados.

Cabe mencionar que para lograr el buen funcionamiento de cualquier programa se debe comenzar por la educación.

3.3. DIAGNOSTICO Y DETECCION DE NECESIDADES

Un diagnóstico de necesidades se puede llevar a cabo por medio de una evaluación tanto del medio ambiente interno como externo, analizando la situación y problemas actuales en indicadores tales como alto nivel de desperdicio, tasas inaceptables de accidentes laborales, niveles bajos de motivación, reclamos excesivos de los clientes, entre otros, así como posibles oportunidades de

desarrollo a largo plazo. Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Para enfrentarlos de manera efectiva es posible que los empleados necesiten de capacitación así como aprendizaje de nuevos procedimientos, manejo de nueva tecnología e incluso la forma de proporcionar un nuevo servicio.

Aún cuando la capacitación no es una panacea ni representa la solución a todos los problemas de una organización, representa una muy buena opción en la solución de los factores detectados en el análisis anteriormente mencionado.

La detección de necesidades debe ser tanto individual como colectiva, recayendo la responsabilidad de esto en el jefe inmediato y en el área de personal. Esto podrá realizarse desde el análisis de las solicitudes, contratación o durante el desarrollo de su trabajo.

Podemos sintetizar lo anterior de la manera siguiente :

"Un diagnóstico constituye un procedimiento para conocer :
-Qué anda mal (diferencia entre situación deseada y situación real).

-Intensidad del mal.

-Posibles causas.

Si se cuenta con un buen diagnóstico, se podrá :

-Establecer un punto de comparación para evaluar las acciones.

-Tomar decisiones acertadas.

-Dirigir las actividades más certeramente."(7)

"Si la capacitación no tiene visos de constituir el remedio para el mal, es totalmente contraproducente enfrascarse en ella, pues las consecuencias pueden resultar gravísimas : la desigualdad entre la situación actual y la excelencia puede agravarse, se desperdician recursos (tiempo, esfuerzo, dinero) y, peor aún, se cae en una incredulidad hacia la capacitación de la cual será difícil recuperarse después."(8)

Cuatro son las razones para llevar a cabo una detección de necesidades dentro de la empresa :

a) Porque independientemente de su jerarquía, todas las personas pueden hacer un buen trabajo.

b) Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual.

c) Para que la gente sea más productiva en el trabajo.

d) Para que los recursos tiempo, dinero y esfuerzo sean mejor aprovechados siempre y cuando el entrenamiento este basado en necesidades plenamente identificadas.

Los métodos fundamentales para realizar la detección de necesidades son tres :

1. Análisis de la organización - este método responde a que debe considerarse los objetivos, medios socioeconómicos y tecnológicos de la organización; para realizar este análisis hay que considerar lo siguiente :

a) Obtener una comprensión clara de las metas a corto y largo plazo de la organización.

b) Obtener un inventario de los intentos que la empresa ha llevado a cabo para alcanzar sus metas a través de los recursos productivos, humanos y físicos.

c) Realizar un exámen de la organización tomando en cuenta que opera en un medio social, económico y político que es incontrolable.

2. Análisis de puestos - con este método se recopila en forma ordenada y sistemática, los datos referentes a cada uno de los puestos de la organización, cómo deben ser ejecutadas las tareas y qué comportamiento debe tener el responsable del puesto para ejecutar tales tareas.

3. Análisis de la fuerza de trabajo - este análisis se enfoca al individuo que ocupa un puesto dado a través de tres principales factores :

a) Determinar si el rendimiento del trabajo esta por debajo del estándar.

b) Conocer que aspectos requieren de entrenamiento.

c) Determinar si los empleados actuales pueden mejorar su rendimiento mediante un entrenamiento adecuado.

3.4 OBJETIVOS Y POLITICAS DE CAPACITACION

Para poder determinar los objetivos de capacitación es necesario haber realizado un diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual puede llevarse a cabo en el lugar de trabajo con el fin de identificar aquellas tareas que no se están llevando a cabo o hay que cambiar.

"..La capacitación y desarrollo del personal debe servir para incrementar la productividad de las empresas y elevar el nivel de bienestar socioeconómico de los trabajadores. Sin embargo, habría que plantear objetivos más específicos, de acuerdo a las necesidades de cada organización". (9)

Como resultado de lo anterior, la capacitación debe estar dirigida a la disminución y/o eliminación de problemas tales como la falta de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, y que de alguna manera impiden que se logre la máxima eficiencia.

Un objetivo de la capacitación debe estar integrado por :

1.Un enunciado de la conducta final que se espera obtener.

La conducta final debe estar redactada utilizando verbos de acción, evitando al máximo las abstracciones.

2.Un enunciado del nivel de ejecución que se espera que logre el capacitando.

Estos niveles de ejecución deben estar definidos dentro de estándares que permitan medir el cumplimiento del objetivo. Estas normas pueden englobarse en parámetros de calidad, cantidad y tiempo.

3.Un enunciado de las condiciones en que se espera que el capacitando ejecute la conducta final.

Esto es, hay que determinar los recursos que se tendrán y en que entorno se espera que se presente la situación.

POLITICAS

"Al igual que los objetivos, las políticas, deben establecerse considerando la totalidad de la organización y en concordancia con las normas en materia de administración de recursos humanos :

- Reclutamiento y selección de personal
- Sistemas de sueldos y salarios
- Prestaciones
- Incentivos económicos

- Promociones y ascensos
- Sanciones y estímulos " (10)

Dentro de las políticas que se fijen para la capacitación, independientemente del tipo de organización de que se trate, deben incluirse cuando menos las siguientes :

- Proporcionar cursos de inducción para el personal de nuevo ingreso
- Actualización del personal cuando existan cambios de maquinaria y/o equipo, así como procedimientos o procesos de producción
- Mejorar y desarrollar las habilidades del personal que eleven la productividad del trabajo
- Preparación del personal para cubrir vacantes o promociones

Lo primero que se debe hacer durante la planeación es determinar los objetivos de la capacitación. No puede planearse un programa hasta no saber lo que debe lograrse con la capacitación.

Siempre debe tenerse en mente que cuando se planea un programa de capacitación es de suma importancia considerar lo que los participantes deben saber o poder hacer cuando la capacitación haya terminado.

Los objetivos de la capacitación deben ser alcanzables. Tanto el instructor como el participante se sentirán frustrados si se establecen metas imposibles de alcanzar.

Los objetivos también deben ser mensurables. Al final de la capacitación el instructor y los participantes deben poder decir hasta que punto se alcanzaron las metas establecidas.

Los objetivos son de gran ayuda durante la etapa de evaluación. El programa de capacitación será exitoso sólo si se alcanzan los objetivos.

3.4.1. ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION

"Una vez determinados los objetivos alcanzables y mensurables de la capacitación se debe desarrollar el plan. Esta herramienta de planeación proporciona un documento escrito, paso a paso para que las demás personas puedan seguirlo.

Un plan de capacitación puede utilizarse ya sea para un programa completo de capacitación o para una tarea específica."(11)

3.5 PLANEACION Y PROGRAMACION DE LA CAPACITACION

Una vez que se hayan definido los objetivos y las políticas generales de la capacitación, se debe proceder a la aplicación del proceso administrativo dentro del sistema de capacitación, en conjunto con la alta dirección de la empresa.

Atendiendo a la metodología del proceso administrativo aplicado al sistema de capacitación, la primera etapa es :

3.5.1 PLANEACION

Dentro de esta etapa se determinan los cursos de acción a seguir, una vez que se han anticipado los hechos en cuanto a riesgos y/o necesidades, además se determinan y fijan los principios, normas, secuencias de operaciones, tiempos y recursos necesarios para su realización.

ELABORACION DE PROGRAMAS

Los programas de capacitación establecerán las acciones para resolver necesidades de capacitación. En este marco el programa

debe plantear un vínculo lógico entre el objetivo general y específico, contenido del curso y los módulos respectivos.

Así mismo deben establecerse claramente universos, procedimientos y evaluación del aprendizaje. Este último con el fin de medir en que grado se cumplieron los objetivos esperados y señalar claramente los resultados del programa y sus sistemas de seguimiento.

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION :

"Las herramientas básicas de trabajo para el ejecutivo de la capacitación son los programas didácticos.

Por supuesto que se han de diseñar punto por punto de acuerdo con el mejor conocimiento de la tecnología educativa : programas amplios, ambiciosos, bien definidos y desglosados, pero no dogmáticos sino flexibles.

Los pasos para esta tarea son cinco :

1. REDACCION DE OBJETIVOS

Consiste en precisar las conductas que se pretenden de las diferentes personas, en determinadas condiciones.

Hay que distinguir bien :

A. Las áreas terminales del aprendizaje :

- * objetivos cognoscitivos
- * objetivos de habilidades
- * objetivos de actitudes
- * objetivos de conductas externas

B. Los niveles a los que se pretende llegar para el desempeño de puestos :

- * nivel de umbral
- * nivel de actualización
- * nivel de promoción; según que se trate de lograr un mínimo para que el trabajador pueda funcionar, o bien, de ponerlo al día para un desempeño airoso, o bien, de prepararlo para un puesto más elevado.

C. El ámbito :

- * objetivos generales
- * objetivos particulares
- * objetivos específicos

D. La proyección temporal

- * objetivos a corto plazo
- * objetivos a mediano plazo
- * objetivos a largo plazo

E. El carácter esencial o instrumental :

- * objetivos terminales
- * objetivos intermedios

Además de precisos y claros, conviene que tengan las siguientes características :

- a) redactados en forma intelegible para todos y cada uno de los interesados
- b) en términos, no de las acciones del instructor, sino de las de los participantes
- c) preferentemente en términos de conductas observables
- d) expresados en infinitivo o en la forma futura de los verbos correspondientes. Por ejemplo "identificará", "resolverá", entre otros.

2. ESTRUCTURACION DE CONTENIDOS

Los contenidos consisten en los conocimientos, habilidades y actitudes que el sujeto debe adquirir para lograr los objetivos. Una secuencia adecuada y progresiva de temas, facilita enormemente el aprendizaje; un guión lógico y motivador es ya una buena síntesis y el mejor de los comienzos.

Muchas veces pueden combinarse el orden lógico y el orden psicológico.

Una buena providencia al respecto es conseguir información para conocer cursos sobre el mismo tema dados en otras empresas, o bien, ofrecidos por diferentes despachos. No se trata de copiar facilonamente; pero sí de aprovechar las experiencias ajenas.

Una vez completado el temario, o tal vez durante su elaboración, conviene integrar los temas en unidades de aprendizaje o módulos.

3. DISEÑO DE ACTIVIDADES : TÉCNICAS DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE

Las técnicas didácticas son un medio para lograr los objetivos de la capacitación, y que consisten en una serie de actividades organizadas de tal forma que faciliten el proceso y la consecución de los objetivos terminales de la instrucción. Así mismo son el enlace directo entre el capacitando, el contenido y el capacitador.

Para poder determinar el tipo de técnica o método de enseñanza más adecuado para el tipo de curso, es necesario tomar en cuenta:

a) los objetivos planteados para el programa, para el curso, el módulo.

- b) los temas a tratar.
- c) los recursos humanos, materiales y técnicos con que se cuenta, ya que algunas de las técnicas necesitan mayores recursos que otras; así como algunos instructores se acoplan mejor a un tipo de técnicas en específico.
- d) las características generales de los capacitandos; determinando su grado de escolaridad, sexo, edad.
- e) el costo de la técnica.
- f) las ventajas y desventajas que cada una representa.

Las técnicas las podemos clasificar según el grado de participación del capacitando, en:

A) Receptivas, que como su nombre lo indica, los participantes del grupo reciben el contenido del curso sin tener ellos una participación activa.

* conferencia - es la exposición oral que hace el instructor de un tema en un período de tiempo.

* simposio - es el conjunto de exposiciones verbales presentadas por un equipo de especialistas, sobre las diferentes facetas de un mismo tema.

* panel - es la reunión de un grupo de especialistas en un tema, con el fin de dar respuesta a las preguntas de los participantes.

* mesa redonda - es un grupo de diez personas como máximo, coordinados por un moderador, que discuten sobre un tema.

* clase formal/técnica expositiva - es cuando un experto en el tema habla sobre éste. La exposición es oral y se puede apoyar en material didáctico. Su objetivo es básicamente informativo para el aprendizaje.

* visitas guiadas - realizar recorridos dentro de la misma empresa o bien visitar otras empresas, con el fin de conocer instalaciones, procedimientos, procesos, entre otros.

B) Participativas, es dónde se promueve la intervención activa de los participantes del grupo a través de preguntas, aportaciones, análisis y conclusiones; esto con el fin de incrementar y facilitar el aprendizaje.

* corrillos - consiste en subdividir a un grupo numeroso en pequeños, para que analicen e intercambien sus puntos de vista sobre un tema en específico.

* estudio de casos - es el señalamiento de caso de estudio a todo el grupo, propiciando un ambiente, para que éste lo discutan y encuentren por sí mismos las ideas más relevantes y significativas.

* foro - consiste en la discusión de un tema por un grupo numeroso. Surge a partir de una breve exposición, planteamiento de un problema, entre otras.

* demostración/ejecución, o aprender/haciendo - consiste en la demostración práctica, por parte del instructor, de la realización de una actividad.

* preguntas exploratorias - son los cuestionamiento que hace el capacitador en forma oral al grupo o a una persona en especial.

* phillips 66 - esta técnica consiste en la formación de grupos de seis personas, con el fin de que todos expresen sus opiniones de un tema dado, por un período de seis minutos.

* grupos de sensibilización - son grupos pequeños, dónde se aprende de las experiencias continuas, compartidas entre ellos en el aquí y ahora. Se aprende principalmente acerca del proceso de interacción entre los individuos del grupo.

4. DETERMINACION DE LOS MATERIALES DE APOYO

Cumplen varias funciones en el proceso :

* explicar, demostrar, ilustrar

* dar realce y colorido a la información

* facilitar la comunicación del instructor con los participantes y de los participantes entre si

* acercar a los participantes lo más posible a la realidad

5. ELABORACION Y/O DETERMINACION DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION

Serán diversos de acuerdo con la naturaleza de los eventos. Un instrumento de evaluación es una serie de reactivos que llevan al participante a emplear la información, las habilidades y las actitudes aprendidas para la solución de determinados problemas. Una prueba está bien hecha si sus reactivos corresponden a los objetivos y constituyen una buena muestra de los contenidos manejados durante el curso.

Los puntos que habría que evaluar son :

- * conocimientos
- * habilidades
- * actitudes
- * y conductas

Pero esto no indica que cada prueba deba evaluar todos estos puntos. El más difícil de evaluar es el de actitudes.

La mayoría de los instrumentos en cuestión incluyen :

- * instrucciones - explicación de lo que tiene que hacer el sujeto y del modo en que debe anotar sus respuestas
- * los reactivos propiamente dichos - las actividades mismas, contestar preguntas, resolver problemas, operar máquinas, etc.

* la clave - es la lista de respuestas esperadas o la descripción de los estándares del desempeño requerido. Para no caer en estrecheces conviene definirse y ubicarse dentro de la triple perspectiva :

- evaluación inicial o diagnóstica
- evaluación formativa o de retroinformación
- evaluación final o de dominio

Siempre hay que tomar en cuenta que la evaluación misma puede y debe incrementar y reforzar el aprendizaje."(12)

Todo programa de capacitación debe cumplir fundamentalmente con tres aspectos importantes que indican su funcionalidad, los cuales son:

- a) Dar respuestas a las necesidades de capacitación derivados de los problemas que afectan a las áreas de la organización.

- b) Capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades referentes a su puesto con el fin de otorgarle una constancia de habilidades y conocimientos respectivos.

- c) Capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la

jerarquía institucional y permitirle su desarrollo como individuo y ser social.

3.5.2. ORGANIZACION

La organización es la identificación de recursos disponibles y la asignación de responsabilidades y autoridades. Es la estructuración técnica de las jerarquías, funciones, relaciones y obligaciones individuales necesarias en un sistema de capacitación para alcanzar los objetivos de los programas con la mayor eficiencia posible.

Las responsabilidades que podemos identificar dentro del área del sistema de capacitación son :

- * Definir la estructura
- * Establecimiento de políticas y procedimientos en el área
- * Definir claramente las funciones, políticas, procedimientos y metas para desempeñar éticamente, tales como estándares de actuación, registros de inscripción y asistencia, horarios de clases, preparación y distribución de manuales de entrenamiento, administración y control de pruebas, preparación y adición de certificados de los cursos, reclutamiento y selección de

instructores (tanto internos como externos), establecer procedimientos adecuados para maximizar el uso de los recursos materiales, tecnológicos y financieros, así como del personal y de la información.

3.5.3 INTEGRACION

Consiste en dotar al sistema de capacitación y desarrollo de personal, de los recursos humanos, materiales, técnicos y económicos necesarios para su eficaz y eficiente funcionamiento buscando su óptima aplicación y desarrollo.

La capacitación podrá ser impartida por instructores internos y/o externos dentro o fuera de la jornada de trabajo, así como, dentro o fuera de la empresa.

3.5.4 DIRECCION

En la dirección se promueven, coordinan y supervisan las acciones de cada miembro o grupo del sistema de capacitación para que en conjunto se orienten al cumplimiento de los planes.

El responsable del sistema de capacitación se allega de información para la toma de decisiones, observa el cumplimiento de los procesos, establece y mantiene relaciones y comunicaciones necesarias tanto en lo interno como en lo externo. Encauza las actividades conforme a los planes, recomienda y concilia situaciones de su ámbito.

3.5.5 CONTROL (EVALUACION Y SEGUIMIENTO)

El control consiste en comparar los resultados obtenidos con los esperados y en determinar las medidas correctivas necesarias. En esta fase se realizan, la revisión o forma en que se llevan a cabo las actividades, la comparación de los resultados previstos y los obtenidos en tareas de eficiencia-eficacia. Además del análisis de desviaciones, la investigación de sus causas y la recomendación de las medidas correctivas.

El control del desarrollo del programa tiene el propósito de dotar al encargado de herramientas propias para conocer su desarrollo a través de las opiniones que expresen los capacitandos sobre el instructor, la coordinación y el curso en el que participaron, a través de la aplicación de cuestionarios.

El resultado de estos cuestionarios permitirá hacer las correcciones necesarias que eleven la calidad de prestación del servicio.

EVALUACION DEL CURSO

La evaluación medirá los cambios en aptitudes, actitudes, destrezas y/o habilidades resultantes de la aplicación de la capacitación.

Su objetivo es lograr medios idóneos para establecer hasta que punto los capacitados alcanzan las metas prefijadas.

La evaluación se centra en la comparación entre un nivel de cumplimiento programado o de resultados esperados antes de iniciarse la ejecución de las actividades con el nivel de cumplimiento final.

Uno de los métodos para llevar a cabo la evaluación es el pretest-postest, que permite localizar aquellos temas en los que se debe reforzar las acciones de capacitación y permite ubicar los temas en los que no se hayan logrado los objetivos.

3.6. JUSTIFICACION DE LA CREACION DE UN NUEVO SERVICIO

Los tiempos contemporáneos han brindado un contexto menos propicio para el desarrollo de las empresas. Este contexto, que es el vigente, es el mismo que involucra tanto a las empresas más nuevas, como aquéllas que aún perduran y que tuvieron esos nacimientos y desarrollos brillantes que cuenta la historia.

Hoy, ese entorno que es el de los años 90's, rodea a todas las empresas grandes y pequeñas, privadas y estatales; y una de las principales trabas que ese contexto pone a las empresas quizá haya surgido por la multiplicación de ellas (competencia). Ayer, casi la totalidad de las empresas, en la mayoría de las especialidades, estaba sola. Hoy, en cambio, pocas son las empresas de cualquier ramo que no están luchando con la competencia.

Si se acepta que la opción que tienen las empresas, para poder sobrevivir y hasta crecer en un mercado altamente competitivo, es adoptar un rol distinto al que tenían cuando eran dueños del mercado, y que ello consiste en empezar a vivir para el cliente, es válido preguntarse cómo se puede lograr en la práctica. Y la respuesta es sólo una: las empresas deben vivir para la

EXCELENCIA. Esto no es otra cosa que adoptar una nueva conducta empresarial, dónde constantemente en una forma seria y auténtica, se piense en el cliente, en favorecerlo, en escucharlo, en respetarlo; todo ello obliga a la empresa a tratar de ser mejor, pues en la medida que esto se logre, más cerca se estará de complacer al cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ELORRIAGA Archútegui, Alberto. Alta Dirección. p 53.
2. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. p 237.
3. BERRY, Leonard L. et. al. Calidad del Servicio. p 34, 36.
4. ESCANDON, Rafael. Frases célebres para toda ocasión. p 104.
5. ESCANDON, Rafael. op. cit. p 105.
6. ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de la Calidad?. p 58.
7. ARIAS Galicia, Fernando. Capacitación para la Excelencia. p 29.
8. ARIAS Galicia, Fernando. op. cit. p 63.
9. RODRIGUEZ Estrada, Mauro y RAMIREZ Buendía, Patricia. Administración de la Capacitación. p 51.
10. RODRIGUEZ Estrada, Mauro y RAMIREZ Buendía, Patricia. op. cit. p 53.
11. RODRIGUEZ Estrada, Mauro y RAMIREZ Buendía, Patricia. op. cit. p 62.
12. RODRIGUEZ Estrada, Mauro y RAMIREZ Buendía, Patricia. op. cit. p 81.

CAPITULO IV. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

4.1 OBJETIVO GENERAL

A través de la presente investigación se pretende darle un nuevo enfoque a la tesis, de tal forma que ésta funcione como un instrumento de aplicación práctica a la solución de un problema específico, que se presente en una empresa dentro del campo de acción de la Administración.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en la carrera de Licenciado en Administración, específicamente aquellos que se relacionan con el proyecto "Pisos Diamante" (Servicio Personalizado) del Hotel Marquis Reforma.
2. Lograr una vinculación real entre la teoría y la práctica (universitarios-empresas).
3. Corresponder a la función social del Licenciado en Administración con los distintos sectores de la sociedad a la que sirve.

4. A través del desarrollo del proyecto "Pisos Diamante" lograr la creación de un elemento que le proporcione ventaja competitiva al Hotel Marqués Reforma en el mercado en el que se encuentra.

5. Con el proyecto "Pisos Diamante", dar al concepto de calidad y servicio un nuevo enfoque, diferente de los ya existentes.

6. Desarrollar una investigación en el terreno de la Administración de Recursos Humanos con el fin de que sirva como base y sea el punto de partida de la profundización e investigaciones posteriores en ésta área dentro de la empresa con la que se colabore.

4.2 PLANTRAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo lograr una ventaja competitiva en el servicio hotelero a través del recurso humano, en un hotel con categoría de gran turismo?

4.3 HIPOTESIS DE TRABAJO Y VARIABLES

1. Si se crea y desarrolla un concepto innovador de servicio que involucre al recurso humano como parte fundamental del mismo, entonces el hotel que lo proporcione primero obtendrá un elemento que le dé ventaja competitiva.

2. Si el proyecto "Pisos Diamante" (servicio personalizado) del Hotel Marquis Reforma es un servicio innovador que involucra al recurso humano como parte fundamental del mismo, entonces el hotel obtendrá un elemento que le proporcione ventaja competitiva.

3. Si el personal que participe en el proyecto es capacitado y motivado adecuadamente, entonces se podrá lograr un servicio de excelencia.

HIPOTESIS NULA

1. Si no se crea y desarrolla un concepto innovador de servicio que involucre al recurso humano como parte fundamental del mismo, entonces el hotel que no lo haga no podrá obtener un elemento que le proporcione ventaja competitiva.

2. Si el proyecto "Pisos Diamante" (servicio personalizado) del Hotel Marquis Reforma no es un servicio innovador que involucre al recurso humano como parte fundamental del mismo, entonces el hotel no tendrá un elemento que le proporcione ventaja competitiva.

3. Si el personal que participe en el proyecto no es capacitado y motivado adecuadamente, entonces no se podrá lograr un servicio de excelencia.

VARIABLE INDEPENDIENTE

1. Desarrollo o creación de un concepto innovador de servicio que involucre al recurso humano como parte fundamental del mismo.

2. El proyecto "Pisos Diamante" (servicio personalizado) del Hotel Marquis Reforma.

3. La capacitación y motivación adecuada.

VARIABLE DEPENDIENTE

1. Elemento que proporciona ventaja competitiva

2. Elemento que proporciona ventaja competitiva

3. Lograr un servicio de excelencia

VARIABLES INTERCURRENTES

1. Presupuesto insuficiente

2. Datos falsos proporcionados por quienes participaron en la investigación de mercado (clientes y competencia)

3. Que el proyecto sea conocido por la competencia y pueda ser que se adelanten en algo similar.

4. Bloqueos mentales personales para la interpretación del concepto "Pisos Diamante" por parte del personal.

CAPITULO V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

5.1 INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS HUESPEDES

La presente investigación tiene como objeto corroborar que dentro de la creación y otorgamiento de un nuevo servicio en un hotel de gran turismo, la parte fundamental es el factor humano que proporcione éste. Por ser él quien al tener mayor contacto con el cliente, representa el medio más directo de lograr la satisfacción de éste último.

Por medio de la creación de un instrumento que permita conocer y medir cuáles son las necesidades más inmediatas que requiere satisfacer el cliente, se pretende establecer cuales son los factores que deben implementarse para que cumpla con su cometido el nuevo servicio.

Por ello elaboramos la encuesta de opinión que se muestra en el apéndice A, la cual se aplicó a una muestra representativa de los huéspedes asiduos del hotel Marquis-Reforma (por ser éste el que pretende crear y otorgar un nuevo servicio a sus clientes) y cuya

determinación se hizo a través de la fórmula que se presenta en el apéndice B.

A continuación encontrará una breve explicación de los puntos más sobresalientes de los cinco temas incluidos en la serie de entrevistas que se han aplicado, basados en un total de 200 encuestas de opinión.

Cabe destacar que algunas de las preguntas no fueron contestadas por los huéspedes, por lo que para efectos del presente análisis se considerarán como grado o porcentaje de abstencionismo por cada una de las preguntas, sin ser indicativo de que el huésped haya querido omitir a propósito la respuesta sino que por la manera en que fue aplicada la encuesta en ocasiones sólo se podían hacer dos o tres preguntas y por falta de tiempo (disponibilidad del huésped para contestar) no se aplicó todo el cuestionario.

TEMA 1. PREFERENCIAS DEL HUESPED POR EL HOTEL (Razón por la cual los clientes se hospedan con nosotros)

Con base a la información que nos presenta la gráfica 1 se pueden clasificar las principales razones que consideran los huéspedes

para hospedarse en el hotel Marquis-Reforma las cuales están ordenadas de acuerdo a su importancia y se presentan a continuación:

A) ATENCIÓN

Como puede observarse claramente en la gráfica, los clientes encuestados señalaron ésta como la principal razón de su elección por el hotel para hospedarse, lo que significa que la atención que se le proporciona al cliente en el hotel es el elemento de más importancia para que favorezca al mismo con su preferencia.

Sin embargo, es necesario mencionar que durante las encuestas de opinión algunos clientes hicieron hincapié en la necesidad de un trato más especializado en todas las áreas del hotel .

B) POR SU UBICACION

Los clientes encuestados señalaron ésta, como segunda razón para la elección del hotel para hospedarse, ya que según algunos de los argumentos, éste se encuentra instalado en un sitio estratégico para la realización de su actividad de negocios, pues su céntrica ubicación permite y facilita el traslado relativamente rápido a cualquier punto de la ciudad y sobre todo a aquéllos lugares en los que se llevan a cabo actividades relacionadas con los negocios.

C) CONFORT

Este elemento a pesar de no tener la misma importancia que los dos anteriores, presenta un peso específico de suma relevancia (tal como puede apreciarse en la gráfica) y que determina la predilección del cliente por el hotel. Algunos de los aspectos que más se mencionaron en las encuestas con respecto a este punto fueron:

- La ambientación en general
- La comodidad
- El aspecto estético

D) TAMAÑO

Si bien la cifra absoluta que se muestra en este rubro no parece muy significativa, al convertirla a un número relativo podemos ver que el 8% (que representa más de un tercio del porcentaje más alto en las preferencias, que corresponde a la atención) es un indicativo claro de que al cliente del hotel Marquis-Reforma le agrada el tamaño de éste, pues argumenta que ello podría favorecer al trato más personal y al conocimiento de sus necesidades y requerimientos, además de facilitarle a él sus operaciones dentro de las áreas del hotel.

E) BELLEZA

Es importante destacar y tomar muy en consideración el hecho de que este factor sea uno de los más representativos en cuanto a preferencias de los huéspedes.

Quienes manifestaron su inclinación por este rubro mencionaron que les gustaba la decoración y la originalidad estética que poseen la construcción y las instalaciones en general. Este es un claro indicio de que debe seguirse manteniendo esta orientación artística y de buen gusto en el presente proyecto de mejora del servicio.

El resto de factores que podemos observar en la tabulación, así como su grado de representación con respecto al total (en la gráfica), no dejan de ser significativos, por ello -y sobre todo por que los mencionó el principal propósito de existencia y trabajo del hotel : el cliente- debemos estar concientes de los mismos y considerarlos al crear el nuevo servicio ya que si se hizo referencia a ellos por parte de los huéspedes significa que son importantes.

TEMA 2. PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA EL HUESPED PARA SUS NEGOCIOS

Como puede apreciarse en las respuestas dadas por los huéspedes a esta cuestión, los problemas o dificultades a los que se enfrentan pueden clasificarse en tres tipos :

1. Incontrolables cuya solución esta fuera del alcance del hotel, entre los cuales podemos mencionar los siguientes :

A) TRAFICO

El más alto índice de frecuencia corresponde precisamente a este punto, siendo del 17.5% del total. A pesar de ser este el principal problema, es un hecho que el hotel no tiene la solución en sus manos, pero puede contribuir de algún modo a reducir el impacto en el huésped, mediante sugerencias de horarios conflictivos y no conflictivos, así como tiempos de traslado que debe considerar para estar a tiempo en sus citas de acuerdo al horario en que debe acudir a ellas.

B) CONTAMINACION

Este problema aún cuando no fué mencionado por la mayoría de los huéspedes, sí fue destacado por un segmento de ellos como factor

de disminución de energía para la realización de sus negocios. A lo cual el hotel puede contribuir a reducir su afectación en el cliente, proporcionando información acerca del nivel de contaminación, para que éste pueda planear y decidir su actividad.

C) DEFICIENCIA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACION

Aquí se refieren principalmente a los teléfonos públicos y servicio de operadora (02), respecto al cual el no puede hacer casi nada.

2. Propios del hotel, cuya solución está dentro de sus posibilidades, entre los que podemos mencionar:

A) LENTITUD Y DEFICIENCIA EN ALGUNOS SERVICIOS DENTRO DEL HOTEL

Dentro de las encuestas aplicadas, este rubro representó el segundo más importante de esta pregunta, con un porcentaje del 13.5% del total.

Este punto hace referencia principalmente a los servicios que el huésped utiliza para el desarrollo de sus actividades empresariales, como la insuficiencia y lentitud de paquetes y equipo de cómputo, del fax y fotocopiadora, así como la entrega de mensajes.

3. De Cultura cuya solución está parcialmente al alcance del hotel.

A) INFORMALIDAD

Este punto es el cuarto en orden de importancia dentro de esta pregunta y en él se menciona la forma de actuar de las personas en general, para atender cualquier solicitud del cliente, lo cual aparte de generar molestias, puede retrasar el trabajo del mismo. A lo cual el hotel puede solucionar cuando menos lo que corresponde a su personal a través de generar un cambio de actitud en éste, procurando siempre una actitud de servicio y cordialidad de pronta respuesta.

TEMA 3. OPCIONES DE SERVICIO QUE FACILITAN LA ESTANCIA DEL HUESPED Y LA REALIZACION DE NEGOCIOS DENTRO DEL HOTEL

Aunque la mayoría de los huéspedes entrevistados consideraron que en general el hotel cuenta con excelentes instalaciones, cabe mencionar que el punto más destacado fué el de contar con más áreas privadas (salas de juntas y de trabajo individual) que estuvieran equipadas con computadoras, impresora laser y material informático (mayor variedad de programas y paquetes), fax y fotocopiadora eficientes. El cual representa el 26.5% del total de encuestados.

Así mismo consideraron la necesidad de tener empleados bilingües que les proporcionarán un servicio más personalizado en todas las

áreas, mejorar el sistema de aire acondicionado, programas de relajamiento dentro del SPA, ampliación del horario del Café Royal y otras áreas, y horario fijo en renta de telefonía celular.

TEMA 4. COMO LE GUSTARIA SER ATENDIDO DESDE SU LLEGADA HASTA SU SALIDA

Al igual que en la pregunta anterior, pese a que la mayoría de los huéspedes están medianamente satisfechos con la atención que reciben en el Hotel Marquis-Reforma, algunos consideran que uno de los aspectos que debe cuidarse más, es la necesidad que tienen de recibir un trato más personalizado, y mejorar la calidad de servicio que reciben.

Lo cual puede lograrse a través de la consideración de las sugerencias que hace el cliente por medio del buzón y una mejor disposición para el servicio por parte del personal.

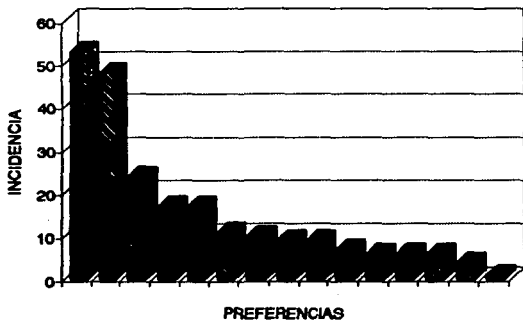
**TEMA 5. EXPECTATIVAS QUE TIENE EL HUESPED DE UN AREA PREFERENCIAL
DENTRO DEL HOTEL**

Con respecto a este punto el huésped opina que el aspecto esencial para lograr un área preferencial es la creación de un lugar con privacidad para trabajar y que tenga un ambiente agradable para la realización de los negocios, (representando el 14% del total), aunando a esto la atención personalizada (8.5%) con una orientación de exclusividad, que le permita tener acceso del equipo del centro de negocios las 24hrs. del día. Añadiendo a lo anterior la consideración de factor tiempo que es muy importante para la realización exitosa de sus actividades de negocios, por lo cual se sugiere el check-in y check-out en el mismo piso.

GRAFICAS

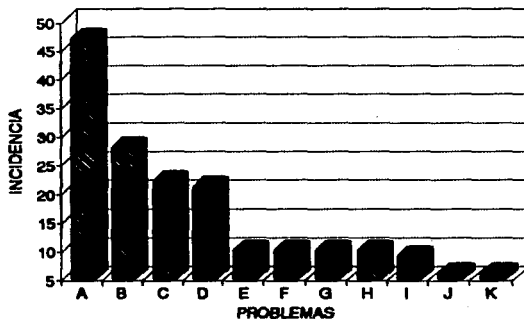
PREFERENCIAS POR EL HOTEL		No. CASOS
A	-ATENCION	53
B	-UBICACION CERCA	48
C	-CONFORT	24
D	-TAMANO	17
E	-BELLEZA	17
F	-INSTALACIONES	11
G	-CALIDAD	10
H	-POR RECOMENDACION	9
I	-AMBIENTE EXCLUSIVO	9
J	-POR EL GIMNASIO	7
K	-LIMPIEZA	6
L	-MEJOR QUE LA COMPETENCIA	6
M	-NUEVO	6
N	-TARIFAS JUSTAS	4
O	-EL PERSONAL ES JOVEN	1

PREGUNTA No. 1
PREFERENCIAS POR EL HOTEL



PROBLEMAS PARA LOS NEGOCIOS	No.CASOS
A -TRAFICO	47
B -LENTITUD Y DEFICIENCIA EN ALGUNOS SERVICIOS DEL HOTEL	28
C -NINGUNO	22
D -INFORMALIDAD	21
E -CONTAMINACION	10
F -DISTANCIAS	10
G -DEFICIENCIA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACION	10
H -TAXIS CAROS	10
I -LENGUAJE	9
J -MUCHA GENTE	6
K -TRANSPORTE PUBLICO INSUF.	6

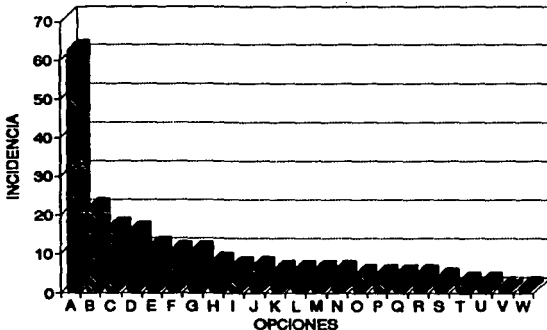
PREGUNTA No. 2
PROBLEMAS PARA LOS NEGOCIOS



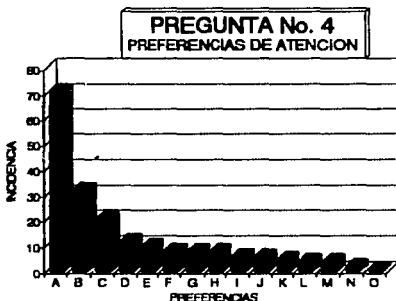
OPCIONES DE SERVICIO QUE FACILITAN LA ESTANCIA DEL HUESPED	No. CASOS
A -SALA DE JUNTAS PRIVADA (QUE NO SEA EL CUARTO) EQUIPADA CON COMPUTADORA,IMPRESORA LASER, FAX. FOTOCOPIADORA DE USO INDUSTRIAL	62
B -EMPLEADOS BILINGUES EN TODAS LAS AREAS	21
C -BUEN SERVICIO Y MENU EN EL BAR	16
D -BUEN FUNCIONAMIENTO DEL AIRE ACONDICIONADO	15
E -AMPLIACION DEL HORARIO DEL CAFE ROYAL Y DEL BAR	11
F -MANTENER EN EL SPA UN PROGRAMA DE RELAJAMIENTO,AMPLIAR EL HORARIO,COLOCAR RELOJES EN SAUNA Y VAPOR Y PONER ALBERCA	10
G -MAS SERVICIOS EN EL CLUB CORPORATIVO	10
H -MEJOR SERVICIO EN EL BAR CAVIAR	7
I -BUENA PLANEACION O AMPLIACION DE LA CAPACIDAD DE HOSPEDAJE	6
J -HORARIO FIJO EN EL SERVICIO DE RENTA CELL	6
K -FLEXIBILIDAD DE HORARIOS	5

L	-MAYOR NUMERO DE PAQUETES Y PROGRAMAS EN LOS SISTEMAS DE COMPUTO	5
M	-BUEN SERVICIO DE LAVANDERIA	5
N	-COMO HASTA AHORA	5
O	-CONCIERGE	4
P	-COMPUTADORA, IMPRESORA LASER Y FAX EN EL CUARTO	4
Q	-BUEN FUNCIONAMIENTO DEL VOICE MAIL	4
R	-MEJORA EN EL SERVICIO DE FAX	4
S	-SERVICIOS SECRETARIALES	3
T	-COMIDA DURANTE TODO EL DIA EN EL LOUNGE	2
U	-JACUZZIS BIEN TEMPLADOS	2
V	-VOICE MAIL EN INGLES	1
W	-AMPLIACION DE HORARIOS EN EL CLUB CORPORATIVO	1

PREGUNTA No. 3
OPCIONES QUE FACILITEN LA ESTANCIA

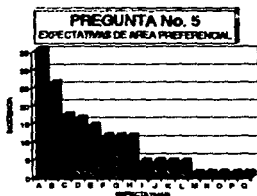


PREFERENCIAS DE ATENCION	No. CASOS
A -UN TRATO MAS PERSONAL	71
B -MAYOR RAPIDEZ EN LOS SERVICIOS	32
C -MEJOR SERVICIO EN GENERAL	21
D -COMO HASTA AHORA	12
E -MAS AEREAS COMO EL CLUB	10
F -MEJORAR EL SERVICIO DE TV	8
G -OFRECER UN SNACK MIENTRAS ESPERA SU HABITACION	8
H -MEJOR DESAYUNO EN EL CLUB CORPORATIVO	8
I -TOMAR EN CUENTA EL BUZON DE SUGERENCIAS	6
J -MAYOR INFORMACION DE DE SERVICIOS TURISTICOS	6
K -AL NIVEL DE LAS TARIFAS	5
L -AMPLITUD DE CUARTOS	4
M -DISPOSICION DEL GERENTE GRA PARA ATENDER AL HUESPED	4
N -EFICIENCIA EN EL SISTEMA DE MENSAJES	2
O -PODER CHECAR LA SALIDA UNA NOCHE ANTES	1



EXPECTATIVAS DE UN AREA "PREFERENCIAL"	No. CASO
--	----------

A -LUGAR CON AMBIENTE AGR Y PRIVACIDA	35
B -ATENCION PERSONALIZADA	26
C -EXCLUSIVIDAD EN EL SERVI	17
D -MAYOR RAPIDEZ Y EFICIENC EN LOS SERVICIOS	16
E -NO NECESITA	14
F -DAR JUGO Y CAFE POR LA MANANA EN LA HABITACION	11
G -MEJOR SERVICIO (EN GRAL.)	11
H -REGISTRO EN EL PISO	11
I -SERVICIO DE BUFFET EN AREA APARTE	4
J -OFRECER NUEVOS Y MAYOR SERVICIOS	4
K -SERVICIO CONCIERGE 24 HRS. (DONDE EL MISMO HUESPED HAGA USO DEL EQUIPO DE OFICINA)	4
L -INFORMACION POR TV	4
M -MEJOR SERVICIO DE VALET Y LAVANDERIA	1
N -MAYOR EFICIENCIA, Y MENO LUCRO EN ALGUNAS AREAS	1
O -DAR UN DESAYUNO MAS FU	1
P -DAR ACCESO A SPA, BAR CLUB COORPORATIVO S/COS	1
Q -CONTRATAR MULTVISION	1



5.2 CARACTERISTICAS Y BENEFICIOS DEL SERVICIO PISOS DIAMANTE

En base a los resultados obtenidos de la investigación de mercado, puede considerarse que la necesidad principal que tienen los huéspedes para sentirse plenamente satisfechos, es la de un trato personalizado que facilite la eficiente realización de sus negocios.

El hotel Marquis-Reforma cuenta con un servicio personalizado, pero esta conciente, que éste no ha cubierto las expectativas totales del cliente, por lo que ha decidido desarrollar un nuevo concepto de la atención personal para con sus clientes, creando un área denominada Pisos Diamante en la que se va a proporcionar un servicio con características realmente innovadoras y cuyo elemento fundamental es ir más allá del trato personal dentro del hotel.

La parte central de este concepto es el recurso humano ya que es éste quien proporciona directamente el servicio al huésped. Por ello es fundamental que se transmita una filosofía de atención y servicio al personal involucrado.

Debido a lo anterior es imperante la necesidad de un programa de

capacitación enfocado a generar un cambio positivo de actitudes, es decir, que desarrolle al personal y le proporcione los conocimientos necesarios que le permitan no sólo otorgar el servicio de manera efectiva sino que además hagan suyo el concepto, como parte integral de su estilo de vida.

Para efectos de la siguiente investigación solo se considerarán los aspectos que competen al factor humano, en el entendido de que el concepto del nuevo servicio que se desarrolla en el hotel Marquis-Reforma contempla aspectos adicionales tales como instalaciones, equipo y diseño y estética, entre otros.

En cuanto al factor humano se refiere, podemos establecer los siguientes elementos y beneficios que componen al nuevo concepto de Servicio Personalizado, para el cliente externo (huésped) :

A) Un conocimiento más a fondo de los gustos y necesidades del huésped.

El conocimiento de los gustos del cliente, lo podemos medir por medio de un cuestionario que aplicaremos periódicamente (cada estancia) al huésped, para saber si se le está proporcionando realmente lo que necesita tanto personal como para la realización de sus actividades de negocios (tipo de habitación, equipo de

trabajo, tipo de café, de periódico, aromas en la habitación, arreglos frutales y/o florales, entre otros). Este cuestionario será breve e incluirá el nombre de la edecán que lo haya atendido, para verificar si llevo a cabo su labor correctamente.

B) Mayor reconocimiento a los huéspedes asiduos.

Puesto que el reconocimiento es una de las necesidades que tiene el ser humano dentro de la escala jerárquica de Maslow se ha considerado importante en el hotel Marquis Reforma, satisfacerla a través de la demostración de un verdadero interés por la persona del cliente, individualizando las características del servicio que se le proporcionará, es decir el huésped de Pisos Diamante se sentirá realmente en un ambiente de cordialidad en el que se reconoce como miembro importante de un grupo y dónde lo fundamental es hacerlo sentirse como alguien especial.

Este factor de reconocimiento lo podemos evaluar por medio de un cuestionario que se aplique al personal donde podamos constatar su real conocimiento acerca del huésped.

C) Desarrollar una actitud de servicio permanente.

La actitud de servicio es un aspecto de vital importancia, en la base de que estamos inmersos en una empresa de servicio. Por tal motivo esta actitud, además de que debe ser característica de la

personalidad del equipo de trabajo, debemos desarrollarla y medirla, por medio del nivel de satisfacción del cliente.

Este nivel de satisfacción lo podemos ver en relación a los comentarios espontáneos que el mismo huésped haga del servicio y del personal, también por medio de un pequeño cuestionario dónde él califique cada una de las partes que integran el servicio que se le está ofreciendo o bien por la preferencia y número de estancias que el huésped haga con el hotel Marquis-Reforma y en específico con el área de Pisos Diamante.

D) Evitar la burocracia en el servicio.

Con ésto se pretende que sean a lo máximo dos personas que se encarguen de la atención del cliente a fin de evitar en la mayor medida el exceso de trámites para la resolución de un problema que se le presente y con ello reforzar realmente el aspecto de personalización del servicio.

Lo anterior puede ser medido a través de un cuestionario aplicado al huésped donde especifique los servicios que ha utilizado y por cuántas personas ha sido atendido antes de conseguir dicho servicio.

E) Un conocimiento a fondo del área y de los servicios que se otorgan en éste.

El conocimiento del área es fundamental para que puedan actuar con seguridad y proporcionen correcta información al huésped. Este aspecto lo verificaremos aplicando un exámen al personal, con cuestionamientos como, tipos de habitaciones, características de cada una, formas de registro, elaboración de salidas, extensiones de los departamentos involucrados, los objetivos y políticas, horarios de servicio y tipos de servicio.

F) Utilización y manejo de todo el equipo y material que se encuentra en el área.

Considerando que el personal de ésta área atenderá al huésped en todo lo que necesite, es necesario que esté capacitado para el uso del equipo e instalaciones que se utilizan, como por ejemplo computadoras, fax, instalaciones dentro de las habitaciones. Este aspecto también será medido a través de evaluaciones al personal del área, de carácter técnico (exámen escrito) y práctico.

G) Disposición permanente para el trabajo.

La disposición para el trabajo es un punto necesario, el cual se medirá con las actitudes diarias de ayuda y de aceptación de labores con gusto, aún cuando no sean actividades que le correspondan directamente, al personal del área.

H) Adelantarse a las expectativas de atención que pudiera tener el huésped.

El hecho de que una sola persona atienda al huésped durante su estancia, permite que por medio del trato diario y constante el personal pueda intuir las necesidades del cliente y adelantarse a ellas, procurando que el huésped no tenga que solicitarlas. Esto con el afán de propiciar una estancia placentera. Esta actitud se medirá tomando en cuenta los comentarios del huésped al respecto o bien por que el cliente, en su próxima estancia, solicite la atención de alguien en especial del staff del área.

I) Proporcionar un servicio rápido y eficiente.

Todos estos servicios deben ser prestados con rapidez y eficiencia, pudiendo verificarlo por medio del número de veces que el cliente solicite el mismo servicio o por un buzón de quejas del área, las cuales podrán ser hechas por escrito o bien hablando directamente con el gerente del área.

J) Proporcionar servicios antes, durante y después de la estancia del huésped.

Este concepto de servicio consta de tres etapas que son: antes de su llegada al hotel, pudiendo recibir y guardar objetos y mensajes,

pudiendo hacer algún tipo de reservación para él en restaurantes, eventos, equipo dentro y fuera del hotel, entre otras. Esta actividad la podremos medir por medio de la cantidad de servicios solicitados por el cliente, por las quejas de extravío o imposibilidad en la confirmación de las reservaciones.

La segunda etapa es durante su estancia en el hotel y la mediremos por los aspectos mencionados en los incisos anteriores.

Y la tercera etapa es una vez que haya dejado el hotel, dónde las actividades a realizar son continuar con la atención de una manera más personal ya que nos preocuparemos por aspectos tales como envío de obsequios en celebraciones importantes del cliente ya sean familiares o de negocios. Estas atenciones sólo las podremos medir a través del agradecimiento, preferencia y permanencia del huésped con nuestros servicios.

K) Amplio conocimiento de horarios y servicios, tanto internos como externos.

A fin de facilitar el acceso a la información por parte del huésped, se ha considerado indispensable que ésta llegue al mismo de manera inmediata y oportuna, por ello es necesario que quien lo atiende esté al tanto de lo que ocurre en cuestión de eventos tanto dentro como fuera del hotel. Este aspecto se podrá medir mediante la aplicación de exámenes que permitan conocer que tanto saben.

En lo referente a los beneficios que brindará el nuevo concepto de servicio personalizado a los clientes internos (personal de Pisos Diamante), podemos mencionar los siguientes :

A) Mantener un equipo permanente de trabajo (evitar el exceso de rotación de personal).

A través de la integración de un grupo donde exista una participación conjunta y un alto grado de la calidad en las relaciones interpersonales, se pretende que este nuevo tipo de servicio disminuya al máximo los índices de rotación de personal, por medio de una verdadera identificación y pertenencia al grupo de trabajo. Con ello, se reforzaría además el concepto de personalización del servicio, pues al asegurar una permanencia duradera del personal, se garantiza el conocimiento del huésped a través del tiempo.

B) Dar una oportunidad de desarrollo personal.

Al ser este un concepto diferente y nuevo representa, para el personal, una opción de crecimiento intelectual para éste último. Ayudando con eso a la satisfacción de una necesidad individual, además de ser parte del aspecto motivacional.

C) Dar una oportunidad de desarrollo escalafonario.

El nuevo servicio permitirá al personal del hotel Marquis Reforma ocupar un puesto de mayor nivel. De esta manera se hará sentir al personal que se le reconoce la importancia y buen desempeño de su trabajo, cubriendo así otra de las necesidades individuales de la jerarquía de Maslow.

D) Permitirle disfrutar de una remuneración económica mayor.

5.3 PROGRAMA DE CAPACITACION

CAPITULO I JUSTIFICACION

Se requiere que el personal seleccionado conozca con precisión, todas las actividades para lograr el excelente funcionamiento de "Pisos Diamante" y "Centro de Negocios".

Para lograr esto es indispensable que se capacite al personal involucrado acerca de las características del servicio que se proporcionará en estas áreas, desarrollando además los conocimientos y habilidades del Ejecutivo de Piso, Ejecutivo del Centro de Negocios y Hostess de Lounge Diamante para poder llevar a cabo cualquier actividad concerniente al servicio independientemente del área a la que pertenezcan.

CAPITULO II OBJETIVOS DEL PROGRAMA

Objetivo General

A través del siguiente programa se pretende desarrollar en el personal tres aspectos fundamentales que son :

- Conocimientos teóricos
- Habilidades y destrezas
- Cambios conductuales y de actitudes

los cuales le permitirán un buen desempeño en la realización de las funciones de cada puesto con el fin de lograr la correcta operación del servicio, esto se pretende lograr a través de la capacitación de las personas que participarán y laborarán en los "Pisos Diamante" y Centro de Negocios.

Ejecutivo de piso

Ejecutivo del centro de negocios

Hostess lounge diamante

Concierge (primera sesión)

Ama de llaves (primera sesión)

Recepción general (primera sesión)

Gerentes (primera sesión)

Room service (primera sesión)

Mantenimiento (primera sesión)

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1.- Proporcionar al personal de "Pisos Diamante" y Centro de Negocios los conocimientos teóricos acerca de la excelencia

en el servicio, del funcionamiento de las distintas áreas y de las herramientas y equipos necesarios para el desempeño de las funciones de cada puesto, durante un período de treinta días.

- 2.- En base a los conocimientos teóricos adquiridos, desarrollar las habilidades y destrezas para el manejo de las herramientas y equipo de cada puesto, quedando así en condiciones para que en un período máximo de quince días puedan aplicarlos eficientemente.
- 3.- A través de la comprensión de lo trascendental e importante de la excelencia en el servicio, generar y provocar una actitud de servicio y disciplina permanente, que repercuta en el corto plazo a incrementar el nivel de satisfacción del cliente, no sólo en el desempeño de su trabajo, sino que hagan suyo el concepto como parte integral de su estilo de vida.
- 4.- Hacer que el personal de "Pisos Diamante" y Centro de Negocios se realice como ser humano.
- 5.- Lograr que el individuo alcance un nivel de eficiencia satisfactoria en el trabajo, en un período no mayor de tres

meses.

- 6.- Proporcionar algunos elementos que sirvan para que el trabajador pueda elevar su nivel de vida y expectativas en el corto plazo.
- 7.- Proporcionar una integración social y cultural.
- 8.- Fomentar una actitud mental en el mejor aprovechamiento de los recursos en un período máximo de tres meses.

CAPITULO III ORGANIZACION

El curso se llevará a cabo durante veinticuatro sesiones del presente año, las cuales serán impartidas de 9:00 a las 13:00 hrs. de lunes a Viernes en las aulas de capacitación.

Los responsables de impartir el curso serán : Alba Cabrera

Esther Farka

Como personal de apoyo : Norberto Radilla

Leticia Dominguez

Daniel Palazuelos

Lauro Urdapilleta

Erik Bello

Angélica V.

CAPITULO IV TEMAS

1.- Introducción al proyecto

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar este tema el personal conocera las bases y fundamentos del proyecto Pisos Diamante, que le permitiran obtener una visión general.

- a) Objetivos
- b) Filosofía
- c) Misión
- d) Políticas
- e) Características del concepto
- f) Relaciones Internas
- g) Programas de cómputo que se utilizan

2.- Características del servicio de "Pisos Diamante"

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar este tema los participantes sabrán que las características fundamentales del proyecto Pisos Diamante son la calidad en el servicio y el huésped como elemento central del servicio personalizado.

a) El cliente como elemento central del servicio personalizado

- Conocimiento a fondo de sus gustos y necesidades
- Adelantarse a sus expectativas de atención

b) La calidad en el servicio

- Concepto de servicio
- Control de calidad en el servicio y el manejo de herramientas estadísticas básicas
- Aplicación de las herramientas estadísticas básicas en las funciones de los "Pisos Diamante"
- La decisión en consenso grupal
- Integración y desarrollo de un equipo de trabajo
- La empatía

3.- Introducción al área de Concierge

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el presente tema se tendrá conciencia de la importancia del área de concierge y su relación con Pisos Diamante.

4.- Introducción al Área de Ventas

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el presente tema se tendrá conciencia de la importancia del área de ventas y su relación con Pisos Diamante

- a) Coordinar cotizaciones de grupos
- b) Envío de información
- c) Solicitud de facturas de grupos y compañías
- d) Recorridos por el Hotel
- e) Instructivos de grupo
- f) Solicitud de reembolsos de grupo

5.- Introducción al Área de Relaciones Públicas

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el presente tema se tendrá conciencia de la importancia del área de Relaciones Públicas y su relación con Pisos Diamante.

- a) Envío de tarjetas y obsequios en fechas importantes
- b) Envío de información actualizada del área a Socios
- c) Bienvenida y foto de VIP'S
- d) Programas de acción a huéspedes (manual)

6.- Introducción al área de Club Corporativo

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el presente tema se tendrá conciencia de la importancia del Club Corporativo y su relación con Pisos Diamante.

- a) Desayunos
- b) Servicio de canapés y bebidas por las tardes
- c) Servicios secretariales

7.- Introducción al área de Room Service

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el presente tema se tendrá conciencia de la importancia del área de Room Service y su relación con Pisos Diamante.

- a) Envío de desayunos
- b) Estándar del servicio
- c) Tiempo que toma el servicio
- d) Presentación del servicio
- e) Limpieza de muertos
- f) Servicio de despertador con café, té y demás
- g) Elaboración de cortesías especiales (5pm)

8.- Introducción al departamento de Ama de Llaves

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar este tema se tendrá conciencia de la importancia del área de Ama de Llaves y su relación con Pisos Diamante.

- a) Recorridos del área
- b) Control de fumigación de áreas
- c) Lavado de vidrios exteriores
- d) Colocar cortesías especiales
- e) Cortesías nocturnas
- f) Limpieza de habitaciones, pasillos, áreas públicas y de servicio
- g) Limpieza de uniformes de empleados y ejecutivos
- h) Limpieza de la ropa del Hotel
- i) Limpieza profunda en general
- j) Reporte de anomalías en áreas públicas y/o de servicio

9.- Operación del área de "PISOS DIAMANTE"

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar este tema los capacitandos conocerán y aprenderán los procedimientos de las áreas que componen al servicio de Pisos Diamante.

RECEPCION

- a) Informar sobre disponibilidad de Pisos Diamante
- b) Registro de huéspedes
- c) Asignación de habitaciones antes de la llegada del huésped
- d) Coordinación de la instalación de equipo
- e) Revisión y coordinación de entrega de cortesías y periódicos
- f) Coordinación de salidas express y sin pase de salida
- g) Manejo del sistema Pisos Diamante
- h) Mantener al día el file del socio_(huésped)
- i) Procedimiento de los servicios ofrecidos en el área: desayunos, despertador, tintorería y/o lavandería, paquetes, renta de equipo, entre otros.
- j) Localización de información en diferentes directorios
- k) Trámite de tarjeta Club Diamante
- l) Solución a los problemas del cliente
- m) Cobro de salida a huésped
- n) Elaboración de sobre de concentración de efectivo
- o) Verificación de saldos mayores
- p) Cortes parciales en facturas de larga estancia
- q) Reporte de anomalías en habitaciones
- r) Procedimiento para el resguardo de equipaje y/u objetos de valor del huésped
- s) Supervisión de habitaciones

CENTRO DE NEGOCIOS

- a) Renta de salas de junta y equipo
- b) Servicios secretariales y administrativos
- c) Identificación de socios Club Diamante
- d) Contratación de servicios con terceros
- e) Control de stock de inventarios
- f) Posteo de cargos
- g) Elaboración de requisiciones
- h) Elaboración de reportes
- i) Uso e instalación de paquetes de cómputo
- j) Reservación y confirmación de vuelos

LOUNGE

- a) Relación de huéspedes en Piso Diamante
- b) Supervisión de equipo del área
- c) Elaboración de requisiciones
- d) Apoyo en cocktail de bienvenida
- e) Control de stock de inventarios
- f) Manejo de bitácora
- g) Manejo del equipo de Alimentos y Bebidas
- h) Control de cargos extras
- i) Manejo de orden de servicio
- j) Mantenerse al día de la información en general del Hotel

10.- Introducción a la gerencia de Pisos Diamante

OBJETIVO GENERAL

Al terminar este tema los participantes verán a la Gerencia como un elemento de apoyo en el desempeño de sus funciones.

a) Funciones y Responsabilidades

PLAN DE CAPACITACION

TITULO : CARACTERISTICAS DEL SERVICIO PISOS DIAMANTE
 OBJETIVO : SABER QUE LAS CARACTERISTICAS DEL PROYECTO PISOS DIAMANTE SON LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y EL HUESPED COMO ELEMENTO CENTRAL DEL MISMO
 DIRIGIDO A : TODO EL PERSONAL DE PISOS DIAMANTE.

SESION NO.	FECHA	HORA	MODULO	DURACION	LUGAR DE LA CAPACITACION	INSTRUCTOR (ES)	TIPO DE ENSEÑANZA	MATERIALES Y EQUIPO DE APOYO
1		9:00 H 10:00	QUEL CLIENTE CON EL ELEMENTO CENTRAL DEL SERVICIO PERSONALIZADO -CONOCIMIENTO EN FONDO DE SUS GUSTOS Y NECESIDADES -NO OLVIDAR A SUS EXPECTATIVAS	4HRS	HOTEL MAR QUIZ/REFORMA	LIC. ALBA CARRERA R.	CLASE POR HBL	-ACETATOS -PIARRON -AUDIO - VISUAL
2 Y 4			SI LA CALIDAD EN EL SERVICIO -CONCEPTO -MANEJO DE HERRAMIENTAS ESTADISTICAS BASICAS -APLICACION DE ESTAS HERRAMIENTAS EN LAS FUNCIONES DE "PISOS DIAMANTE" -INTERACCION Y DESARROLLO DE UN EQUIPO DE TRABAJO -LA EMPATIA	8HRS			CLASE POR HBL TECNICA DE SENSIBILIZACION	-PIARRON -ACETATOS

PLAN DE CAPACITACION

TEMA : INTRODUCCION AL PROYECTO

OBJETIVO : AL FINALIZAR EL TEMA EL PERSONAL CONOCERA LAS BASES Y FUNDAMENTO DEL PROYECTO "PISOS DIAMANTE". PARA TENER UNA VISION GENERAL

DIRIGIDO A : TODO EL PERSONAL DE PISOS DIAMANTE Y A JEFES INVOLUCRADOS EN EL SERVICIO

SESION NO.	FECHA	HORA	MODULOS	DURACION	LUGAR DE LA CAPACITACION	INSTRUCTOR (ES)	METODO DE ENSEÑANZA	OTROS DATOS
1		9:00 A 13:00	A) OBJETIVOS B) FILOSOFIA C) MISION D) POLITICAS E) RELACIONES INTERNAS F) PROGRAMAS DE COMPUTO QUE SE UTILIZAN	4HRS	HOTEL MAR QUIS/REFORMA	LIC. ALBA CABRERA R. ING. ERIC BELLO	-CLASE POR NAL	-ACOSTA -RODRIGUEZ -PICHARRO

PLAN DE CAPACITACION

TITULO : INTRODUCCION AL AREA DE CONCIERGE

OBJETIVO : TENER CONCIENCIA DE LA IMPORTANCIA DEL AREA DE CONCIERGE Y SU RELACION CON PISOS DIAMANTE

DIRIGIDO A : TODO EL PERSONAL DE PISOS DIAMANTE

SESION NO.	FECHA	HORA	MODULOS	DURACION	LUGAR DE LA CAPACITACION	INSTRUCTOR (ES)	METODO DE ENSEÑANZA	MATERIAL Y EQUIPO DE APOYO
1		9:00 a 13:00		4HRS	HOTEL HAR QUIS/REFORMA	LIC. ALBA CARRERA R. LAURO URDA PILLETA	CLASE POR NAL	PIZARRON

PLAN DE CAPACITACION

TEMA : INTRODUCCION A LA AREA DE VENTAS

OBJETIVO : TENER CONCIENCIA DE LA IMPORTANCIA DE VENTAS Y SU RELACION CON PISOS DIAMANTE

DIRIGIDO A : TODO EL PERSONAL DE PISOS DIAMANTE

SESION NO.	FECHA	HORA	MODULOS	DURACION	LUGAR DE LA CAPACITACION	INSTRUCTOR (ES)	METODO DE ENSEÑANZA	MATERIAL Y FUENTES DE INFORMACION
6		9:00 A 13:00	A) COORDINAR COTIZACIONES DE GRUPOS B) ENVIO DE INFORMACION C) SOLICITUD DE FACTURAS DE GRUPOS Y COMPANIAS D) RECORRIDOS POR EL HOTEL E) INSTRUCTIVO DE GRUPO F) SOLICITUD DE REEMBOLSOS	4HRS	HOTEL MAR QUI/REFORMA	LIC. ALBA CABRERA ANGELICA VILLALOBOS	-CLASE FOR MAL	PIZARRON

PLAN DE CAPACITACION

TITULO : INTRODUCCION AL AREA DE RELACIONES PUBLICAS

OBJETIVO : TENER CONCIENCIA DE LA IMPORTANCIA DEL AREA DE RELACIONES PUBLICAS Y SU RELACION CON PISOS DIAMANTE

DIRIGIDO A : TODO EL PERSONAL DE PISOS DIAMANTE

SECCION NO.	FECHA	HORA	MODULOS	DURACION	LUGAR DE LA CAPACITACION	INSTRUCTOR (ES)	METODO DE ENSEÑANZA	MATERIALES Y EQUIPO DE APOYO
7		9:00 A 13:00	A) ENVIO DE TARJETAS Y OBSEQUIOS B) ENVIO DE INFORMACION ACTUALIZADA DEL AREA A SOCIOS C) BIENVENIDA Y FOTO DE VIPS D) PROGRAMA DE ACCION A MUJES PEDES	4HRS	HOTEL MARQUIS/REFORMA	LIC. ALBA CABRERA R.	-CLASE POR HAL -VISITA GUIADA	PIZARRON DISPOSITIVO VHS AUDIO VISUAL

PLAN DE CAPACITACION

TITULO : INTRODUCCION AL AREA DE CLUB CORPORATIVO

OBJETIVO : TENER CONCIENCIA DE LA IMPORTANCIA DEL AREA DE CLUB CORPORATIVO Y SU RELACION CON PISOS DIAMANTE

DIRIGIDO A : TODO EL PERSONAL DE PISOS DIAMANTE

SESION NO.	FECHA	HORA	MODULOS	DURACION	LUGAR DE LA CAPACITACION	INSTRUCTOR (ES)	METODO DE ENSEÑANZA	POTENCIAL Y TIPO DE EQUIPO
1		9:00 A 10:00 B 10:00 C	A) DESAYUNOS B) SERVICIO DE CAMARAS Y BESIDAS POR LAS TARDES C) SERVICIOS SECRETARIALES	4HRS	HOTEL MAR QUIE/REPORNA	LIC. ALBA CABRERA R.	-CLASE POR -NAL -APRENDER/ -HACIENDO	- PIZAPON - EQUIPO DE OFICINA

PLAN DE CAPACITACION

TITULO : INTRODUCCION AL AREA DE ROOM SERVICE

OBJETIVO : TENER CONCIENCIA DE LA IMPORTANCIA DEL AREA DE ROOM SERVICE Y SU RELACION CON PISOS DIAMANTE

DIRIGIDO A : TODO EL PERSONAL DE PISOS DIAMANTE

SESION NO.	FECHA	HORA	MODULOS	DURACION	LUGAR DE LA CAPACITACION	INSTRUCTOR (ES)	METODO DE ENSEÑANZA	MATERIAL Y EQUIPO DE APOYO
1		9:00 A 10:00	A) MENIO DE DESAYUNOS B) ESTANDAR DEL SERVICIO C) TIEMPO QUE TOMA EL SERVICIO D) PRESENTACION DEL SERVICIO E) LIMPIEZA DE MUERTOS F) SERVICIO DE DESPERTADOR Y CAFE G) ELABORACION DE CORTESIAS ESPECIALES	4HR	HOTEL MAR QUIZ/REPORAM	NORBERTO PADILLA	CLASE POR MAL	PIZARRON INSTRUMENTOS DEL SERVICIO DINAMOS OAS

PLAN DE CAPACITACION

TEMA : INTRODUCCION AL DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAUES

OBJETIVO : TENER CONCIENCIA DE LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAUES Y SU RELACION CON PISOS DIAMANTE

DIRIGIDO A : TODO EL PERSONAL DE PISOS DIAMANTE

SESION NO.	FECHA	HORA	MODULOS	DURACION	LUGAR DE LA CAPACITACION	INSTRUCTOR (ES)	METODO DE ENSEÑANZA	MATERIALES Y EQUIPO
18		9:00 A 13:00	A) RECORRIDOS DE AREA B) CONTROL DE FUMIGACION DE AREAS C) LAVADO DE VIDRIOS EXTERIORES D) COLOCACION DE CORTESIAS ESPECIALES E) CORTESIAS NOCTURNAS F) LIMPIEZA DE HABITACIONES, PASILLOS, AREAS PUBLICAS G) LIMPIEZA DE UNIFORMES DE EMPLEADOS Y EJECUTIVOS H) LIMPIEZA DE LA ROPA DEL HOTEL I) LIMPIEZA PROFUNDA EN GENERAL J) REPORTE DE ANOMALIAS EN AREAS PUBLICAS Y DE SERVICIO	4HRS	HOTEL MAR QUIE/REFORMA	LETICIA DOMINGUEZ	-CLASE FORMAL	FIZARRON - DIAPPOSITIVAS

PLAN DE CAPACITACION

TITULO : OPERACION DEL AREA DE PISOS DIAMANTE

OBJETIVO : LOS CAPACITANDOS CONOCERAN Y APRENDERAN LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS AREAS QUE COMPONEN AL SERVICIO DE PISOS DIAMANTE

DIRIGIDO A : TODO EL PERSONAL DE PISOS DIAMANTE

SESION NO.	FECHA	HORA	MODULOS	DURACION	LUGAR DE LA CAPACITACION	INSTRUCTOR (ES)	METODO DE ENSEÑANZA	MATERIALES Y FUENTES DE INFORMACION
11		9:00 A 10:00	A) INFORMAR DISPONIBILIDAD DE "PISOS DIAMANTE" B) REGISTRO DE HUESPEDES C) RESERVACION DE HABITACIONES ANTES DE LA LLEGADA D) COORDINACION DE LA INSTALACION DE EQUIPO E) REVISION Y COORDINACION DE ENTREGA DE CORTESIAS Y PERIODICOS F) COORDINACION DE SALIDAS EXPRESS Y SIN PASE DE SALIDA	4HRS	HOTEL MAR QUIE/REFORMA	LIC. ALBA CABRERA R. LIC DANIEL PALAZUELOS ING. ERIC SELLO	-CLASE POR MAL -APRENDER/HACIENDO	-PIZARRON -FORMAS
12 Y 13			G) MANEJO DEL SISTEMA DE PISOS DIAMANTE	8HRS			-APRENDER/HACIENDO	-COMPUTADORA
14			H) MANTENER AL DIA EL FILE DEL SOCIO	4HRS			-CLASE POR MAL	-PIZARRON

PLAN DE CAPACITACION

SESION NO.	FECHA	HORA	MODULOS	DURACION	LUGAR DE LA CAPACITACION	INSTRUCTOR (ES)	METODO DE ENSEÑANZA	MATERIALES Y EQUIPO DE APOYO
15		9:00 A 10:00	I) PROCEDIMIENTO DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS EN EL AREA DE SAYUNG DESPESADO, TINTORERIA Y/O LAVANDERIA J) LOCALIZACION DE INFORMACION EN DIRECTORIOS DE PERFILES DE K) SUPERVISION DE HABITACIONES L) SOLUCION A LOS PROBLEMAS DEL CLIENTE M) COBRO DE SALIDA A MUJERES N) ELABORACION DE FOMAS DE CONCENTRACION DE EFECTIVO O) VERIFICACION DE SALDOS MAYORES P) TRAMITE DE TARJETA CLUB DIAMANTE	4HRS	HOTEL MARQUIE/REFORMA	LIC. ALBA CARRERA R.	-CLASE FOR -APRENDER HACIENDO	-PIZARRON -FOMAS -RECOPIDOS
							-CLASE FOR -APRENDER HACIENDO -ESTUDIO DE CASOS	-PIZARRON -FOMAS

PLAN DE CAPACITACION

SESION NO.	FECHA	HORA	MODULOS	DURACION	LUGAR DE LA CAPACITACION	INSTRUCTOR (ES)	METODO DE ENSEÑANZA	MATERIAL Y EQUIPO DE APOYO
16		9:00 A 13:00	Q)CORTES PARCIALES EN FACTURAS DE LAS GAS ESTANCIAS R) REPORTE DE ANOMALIAS EN HABITACIONES Z) PROCEDIMIENTO PARA EL RESGUARDO DE EQUIPAJE Y/O OBJETOS DE VALOR DEL MUESTRO	4HRS	HOTEL MAR QUIZ/REFORMA	LIC. ALBA CABRERA R. PALAZUELOS ROBERTO RADILLA	-CLASE PRONAL -APRENDER/HACIENDO -ESTUDIO DE CASOS	-PIZARRON -FORMAS
17V18		9:00 A 13:00	CENTRO DE NEGOCIOS A) RENTA DE SALAS DE JUNTA Y EQUIPO B) SERVICIOS SECRETARIALES Y ADMINISTRATIVOS C) IDENTIFICACION DE SOCIOS CLUB DIAMANTE D) CONTRATACION DE SERVICIOS CON TERCEROS	6HRS			-CLASE PRONAL -APRENDER/HACIENDO	-PIZARRON -FORMAS -EQUIPO DE OFICINA

PLAN DE CAPACITACION

SESION NO.	FECHA	HORA	MODULOS	DURACION	LUGAR DE LA CAPACITACION	INSTRUCTOR (ES)	METODO DE ENSEÑANZA	MATERIAL Y EQUIPO DE APOYO
10		9:00 H 13:00	E) CONTROL DE STOCK DE INVENTARIOS F) POSTEO DE CARBOS G) ELABORACION DE REQUISITOS H) ELABORACION DE REPORTES I) RESERVACION Y CONFIRMACION DE VUELOS J) USO E INSTALACION DE PAQUETES DE COMPUTO	4HRS	HOTEL MAR QUIE/REFORMA	LIC. ALBA CABRERA R. LIC DANIEL PALAZUELOS	-CLASE FOR MAL -APRENDER/ HACIENDO -ESTUDIO DE CASOS	PIZARRON FORMAS
20Y21		9:00 H 13:00	LOUNGE A) RELACION DE HUESPEDES EN PISO DIAMANTE B) SUPERVISION DE EQUIPO DEL AREA C) ELABORACION DE REQUISITOS	8HRS		ING. ERIC BELLO LIC. ALBA CABRERA NORBERTO RADILLA	-CLASE FOR MAL -APRENDER/ HACIENDO -ESTUDIO DE CASOS	-PIZARRON FORMAS RECORRIDO

PLAN DE CAPACITACION

SESION NO.	FECHA	HORA	MODULOS	DURACION	LUGAR DE LA CAPACITACION	INSTRUCTOR (ES)	METODO DE ENSEÑANZA	MATERIAL Y EQUIPO DE APOYO
12		9:00 A 13:00	D) APOYO EN COCTEL DE BIENVENIDA E) MANTENERSE AL DIA DE LA INFORMACION GENERAL DEL HOTEL F) MANEJO DE BITACORA G) CONTROL DE STOCK DE INVENTARIOS	4HRS	HOTEL MAR QUIE/REFORMA	LIC. ALBA CABRERA R. LIC DANIEL PALAZUELOS		
13		9:00 A 13:00	H) CONTROL DE CARBOS EXTRAS I) MANEJO DE ORDEN DE SERVICIO J) MANEJO DEL EQUIPO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	4HRS		ROBERTO RADILLA	- APRENDER HACIENDO	- ENTRENAMIENTO DE SERVICIO

PLAN DE CAPACITACION

TEMA : INTRODUCCION A LA GERENCIA DE PISOS DIAMANTE

OBJETIVO : LOS PARTICIPANTES VERAN A LA GERENCIA COMO UN ELEMENTO DE APOYO EN EL DESEMPEO DE SUS FUNCIONES

DIRIGIDO A : TODO EL PERSONAL DE PISOS DIAMANTE

SESION NO.	FECHA	HORA	MODULOS	DURACION	LUGAR DE LA CAPACITACION	INSTRUCTOR (ES)	METODO DE ENSEÑANZA	MATERIAL Y EQUIPO DE APOYO
24		9:00 a 13:00	-FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	4HRS	HOTEL MARQUIS/REPORMA	LIC. ALBA CABRERA A.	-CLASE POR MAL	PIZARRON ACETATOS

CONCLUSIONES

Después de haber terminado nuestra colaboración en el proyecto "Pisos Diamante" del hotel Marquis Reforma, hemos cumplido el objetivo principal que se planteó al iniciar esta investigación. Corroborando que un seminario de investigación puede ser utilizado como un instrumento que permita la vinculación del estudiante con las empresas, de tal forma que puede aplicar los conocimientos que adquirió durante la carrera, para la solución de problemas o situaciones reales que se presenten en la empresa con la que se haya vinculado.

Lo anterior lo fundamentamos con la experiencia que tuvimos al participar en el proyecto que aquí presentamos.

En adición, pudimos tener un conocimiento más amplio y profundo de todos los factores que intervienen en el desarrollo de un proyecto. Lo que nos facilitó elaborar propuestas más apegadas a la realidad, convirtiéndolas en más prácticas y funcionales.

Aún cuando colaboramos en todas los aspectos que concurren en el proyecto, en unos en mayor medida que en otros, nos avocamos a profundizar nuestra investigación en el aspecto humano del mismo,

a efecto de tratar de comprobar la hipótesis de la presente investigación.

Cabe mencionar, que un factor limitante para dicha comprobación, es que nuestra participación en el proyecto finalizó, precisamente cuando da inicio la puesta en marcha del mismo.

Sin embargo, pudimos llegar a las siguientes conclusiones:

1. Consideramos que nuestra propuesta del Plan y Programa de Capacitación es la mejor alternativa de solución, para lograr la ventaja competitiva que el Hotel Marquis Reforma pretende, a través de su recurso humano como parte fundamental de su servicio de nueva creación. Ya que por medio de la capacitación será posible que el elemento humano pueda dar lo que se requiere para el éxito del servicio.

2. Con respecto al factor motivacional, consideramos que los puntos que mencionamos como beneficios deben ser utilizados como motivadores, ya que satisfacen algunas de las necesidades humanas.

Una vez que se haya aplicado dicho plan y programa de

capacitación así como los motivadores, se podrá llegar a comprobar la tercera hipótesis de trabajo que plantea que sí el personal que participe en el proyecto es capacitado y motivado adecuadamente, entonces se podrá lograr un servicio de excelencia.

3. También pudimos detectar la importancia que el Licenciado en Administración tiene en el campo de la investigación, en áreas administrativas, debido a que el desarrollo y éxito de las empresas depende del grado de actualización que apliquen a sus sistemas de administración por medio de la investigación para la creación de nuevos sistemas.

Para lograr lo anterior se requiere de un profesionista con una visión amplia, que pueda abarcar todos los aspectos que intervienen en las organizaciones, tanto fuera como dentro de éstas. Y que además con su participación pueda aportar soluciones en beneficio de la comunidad en general.

Dicho profesionista es precisamente el Licenciado en Administración.

APENDICE A

CUESTIONARIO PARA HUESPEDES

1.- Preferencias del huésped por el hotel (razón por la cual se hospeda con nosotros):

2.- Problemas con los que se enfrenta para realizar sus negocios en la Cd. de México:

3.- Opciones de servicio que faciliten la estancia del huésped y realización de sus negocios dentro del hotel:

4.- Cómo le gustaría ser atendido desde su llegada hasta su salida:

5.- Expectativas que tiene el huésped de un área "preferencial" dentro del hotel:

APENDICE B

La siguiente fórmula se utiliza para obtener muestras de poblaciones infinitas, y puesto que nuestro universo presenta tales características, debido a que no se puede conocer el número exacto de clientes que puedan convertirse en huéspedes así como las variaciones inherentes del servicio hotelero que existieron durante el período de aplicación de encuestas, por lo tanto se decidió utilizar dicha fórmula de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

$$n = \frac{z^2 p q}{e^2}$$

donde:

n= número de elementos de la muestra

z= nivel de confianza

p= probabilidad de éxito

q= probabilidad de error

e= error de estimación

reemplazando con los valores que se manejara, se tiene:

n= ?

z= 1.5

p= 0.5

q= 0.5

e= 0.05

en la fórmula:

$$n = \frac{(1.5)^2 (.5) (.5)}{(.05)^2}$$

$$n = 225$$

* esta fórmula se obtuvo del libro de FISHER, Laura. Introducción a la Investigación de Mercados.

BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS Galicia, Fernando. "Capacitación para la Excelencia". Editorial Argus, S.A. de C.V. México, 1988.
2. BAEZ Casillas, Sixto. "Descripción de puestos en hoteles, restaurantes y bares". Editorial Cecsca. México 1987.
3. BERRY, Leonard L. et. al.. "Calidad del servicio: una ventaja estratégica para instituciones financieras". Editorial Díaz de Santos, S.A. Madrid 1989.
4. CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. México 1989.
5. DE LA TORRE Padilla, Oscar. "El Turismo fenómeno socio-económico y cultural. Textos Universitarios.
6. ESCANDON, Rafael. "Frases Célebres para toda ocasión". Editorial Diana. México 1990.
7. FISHER, Laura. "Introducción a la investigación de mercados". Editorial Trillas. México 1992.
8. GITLOW, Howard. et. al. "Tools and methods for the improvement. of quality". Boston: Irwin 1989.
9. HOROVITZ, Jaques. "La Calidad del servicio". Editorial McGraw Hill. México 1991.
10. ISHIKAWA, Kaoru. "¿Qué es el control total de la calidad?". Editorial Norma. México 1991.

11. RODRIGUEZ Estrada, Mauro y RAMIREZ Buendía, Patricia. "Administración de la Capacitación". Serie Capacitación Efectiva. Editorial McGraw Hill. México 1990.
12. RODRIGUEZ Estrada, Mauro y AUSTRIA Torres, Honorata. "Formación de instructores". Serie Capacitación Efectiva. Editorial McGraw Hill. México 1991.
13. SCHOLZ, Williams. "Administración lucrativa de hoteles y moteles". Editorial Cescsa. México 1979.
14. SILICEO, Alfonso. "Capacitación y desarrollo de personal". Editorial Limusa. México 1982.
15. SUAREZ, Rafael. "La hotelería de carne y hueso". Editorial Panorama. México 1992.
16. TORRUCO Márquez, Miguel y RAMIREZ Blanco, Manuel. "Servicios Turísticos. La oferta turística y sus principales componentes." Editorial Diana. México 1987.
17. WERTHER, William B. Jr. y DAVIS, Keith. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Editorial McGraw hill. México 1989.
18. "Organización de Calidad". Boletín 2. México: Instituto de Contadores Públicos, 1990.
19. "Estadísticas básicas de la actividad turística". Sector. México 1991.