



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA

**DESARROLLO Y ADMINISTRACIÓN
DE LA CAPACITACIÓN EN LA CADENA
DE HOTELES CAMINO REAL**

**INFORME ACADÉMICO
POR ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

PRESENTA:

MARÍA DE LOS ÁNGELES ZAMORA BARRIOS



Facultad de Filosofía
y Letras

ASESORA:
MTRA. MARÍA DE LA CRUZ LOURDES SAMANIEGO ARAUJO

2012



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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.

DEDICATORIA

A mi Padre que con su ejemplo me
trasmitió el valor del trabajo, por
forjarme un carácter firme y
de lucha en la vida († a su memoria)

A mi Madre quien ha sido mi incondicional en mi
vida, que me dio siempre todo su apoyo y amor

A mi Maestro Lic. Enrique Salcedo Lezama († a su memoria),
quién fue mi amigo, mi hermano y mi guía en las situaciones difíciles

A mi Maestra Maricruz Samaniego Araujo mi
agradecimiento por su firme apoyo, sus
conocimientos, y por su tiempo para la terminación
de este trabajo

A mí querida UNAM con todo mi reconocimiento y
agradecimiento. A la Facultad de Filosofía y Letras y
por supuesto a mi Colegio de Pedagogía.
A los Profesores de quienes aprendí no solo infinidad
de conocimientos, así como actitudes perseverantes,
pensamientos rigurosos y entrega

A quienes me apoyaron en mi desarrollo profesional
en la Cadena de Hoteles Camino Real, mi más
sincero agradecimiento a todos y cada uno de ellos

La educación, para formar a este hombre completo cuyo advenimiento se hace más necesario a medida que restricciones cada día más duras fragmentan y atomizan en forma creciente al individuo, sólo puede ser global y permanente. Ya no se trata de adquirir, aisladamente, conocimientos definitivos, sino de prepararse para elaborar, a todo lo largo de la vida, un saber en constante evolución y de “aprender a ser”. Edgar Faure

El verdadero objetivo de la educación no es la impartición de conocimientos por el aprendizaje mismo. En lugar de ello, fomenta el aprendizaje porque el aprendizaje es una característica del desarrollo humano, una necesidad que no puede satisfacerse sin la educación. Mario M. Montessori, Jr.

Desarrollo y Administración de la Capacitación en la
Cadena de Hoteles Camino Real

I N D I C E

INTRODUCCIÓN-----	8-9
I. HOTELES CAMINO REAL-----	10
1. Reseña histórica y operación de la compañía-----	10-15
2. Ideología institucional-----	15
• Filosofía-----	15
• Misión-----	16
• Visión-----	16
• Valores-----	16
3. Objetivos-----	16-17
4. Organización-----	17-19
5. Funciones-----	19
5.1. Director General-----	20-21
5.2. Director de Operaciones-----	21-26
5.3. Director Corporativo de Recursos Humanos-----	26-28
6. Organización Corporativa de Recursos Humanos-----	28-30
II. CAPACITACIÓN-----	31-39
III. DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE LA ACTIVIDAD	
PROFESIONAL-----	40
A. Descripción de la Actividad Profesional-----	40-44
1. Programa de Capacitación y Adiestramiento ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S. T. y P. S.)-----	44
• Curso de Inducción-----	44-48
• El Nuevo Servicio Camino Real-----	48
• ¡Con Mucho Gusto!-----	48

• Soy tu Facilitador-----	49
• ¡Con Mucho Gusto!... Por Siempre-----	49
- Responsabilidades de mi cargo con respecto de los cursos ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S. T. y P. S.)-----	49-50
2. Detección de Necesidades-----	50-51
2.1. Cursos y programas para funcionarios de alta dirección-----	51
2.2. Cursos y programas para mandos operacionales-----	52
2.3. Cursos y programas para los niveles de supervisión hasta el Personal de Línea de los Hoteles como del Corporativo-----	52
- Responsabilidades de mi cargo para la detección de necesidades con respecto a los cursos-----	53-54
3. Plan Anual de Cursos, Programas y Actividades	
Institucionales-----	54
3.1. Cursos internos-----	54
• Formación de Instructores-----	55
• Círculos de Calidad-----	55
• Taller para Supervisores-----	55-56
• Procedimientos y Metodología de Prácticas de Operación-----	56
• Cómo Realizar un Briefing-----	56
• Todos Somos Vendedores-----	56-57
• Higiene en el Manejo de Alimentos-----	57
• Control de Enfermedades Transmitidas por la Sangre-----	57
• Procedimientos en Recepción-----	57
• Cómo Asear en Forma Óptima un Cuarto-----	58
• Servicio en Cafetería-----	58
• La Imagen en el Personal de Mantenimiento-----	58
• Plusvalía en el Trabajo de la Camarista-----	59
• El “Colaborador” de Cocina Profesional-----	59
• Primeros Auxilios-----	59-60
• Relaciones Humanas-----	60
• Taller de Comunicación-----	60

• Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Eficaz-----	60-61
• Taller de Liderazgo-----	61
• Taller de Trabajo en Equipo-----	61
• Administración Efectiva del Tiempo-----	61
• Taller de Autoestima-----	61-62
• Taller de Creatividad para los que Van más Allá-----	62
• Generalidades del Programa Interno de Protección Civil-----	62
• Servicio en Alimentos y Bebidas-----	62-63
• Administración Efectiva de Personal-----	63
• Como Resolver Problemas de Actitud en el Personal-----	63
• Como Stewards, somos parte de la Higiene-----	63
3.2. Cursos externos-----	64
• Clases de Inglés-----	64-65
• Cursos de Seguridad e Higiene-----	65
• Curso de Brigadas de Emergencia-----	65
• Curso de Primeros Auxilios-----	65
• Curso de Protección Civil-----	65
- Responsabilidades de mi cargo con respecto a los cursos institucionales internos-----	65-66
3.3. Programas-----	66-67
3.3.1. Programa de Continuidad-----	67-69
3.3.2. Programas de Desarrollo-----	69-70
• Desarrollos Profesionales-----	71-72
• Entrenamientos Ejecutivos-----	72-74
• Programas de Familiarización-----	74-77
• Entrenamientos Cruzados-----	77-78
- Responsabilidades de mi cargo con respecto a los programas-----	78
3.4. Actividades-----	78-79
3.4.1. Convenios con Escuelas y Universidades para las Prácticas Profesionales-----	79-80
3.4.2. Seminarios Corporativos Anuales-----	80-81
3.4.3. Semana Camino Real-----	81-83

3.4.4. Sistema Óptimo de Comunicación-----	83-86
- Responsabilidades de mi cargo con respecto a las actividades-----	86-87
B. Valoración de la Actividad Profesional-----	87-90
IV. BIBLIOGRAFÍA-----	91-95
ANEXO-----	96-101

INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de obtener el título de Licenciada en Pedagogía en la modalidad de Informe Académico por Actividad Profesional, expongo el tema Desarrollo y Administración de la Capacitación en la Cadena de Hoteles Camino Real, donde se llevó a cabo la actividad de capacitación que realicé en mi trayectoria laboral.

En este sector empresarial, la función del pedagogo tiene intervención en el campo de la capacitación.

En el presente trabajo, hablaré sobre la capacitación y desarrollo de personal, considerados como prioritarios e indispensables en Hoteles Camino Real para favorecer el desarrollo integral del país y donde el pedagogo juega un papel importante, que consiste en proporcionar sus conocimientos y habilidades como especialista en el ámbito de la educación, para diagnosticar necesidades de capacitación (DNC): planear, programar, ejecutar y evaluar el proceso de capacitación.

Por esto, y sabiendo que el personal de esta empresa requiere constante actualización de los aspectos relacionados con la hotelería, la capacitación como proceso de enseñanza-aprendizaje, es de gran relevancia para el crecimiento profesional y personal de los trabajadores.

La presentación se divide en tres capítulos:

En el primero se narra la reseña histórica y la operación de la compañía, en la cual se podrá observar que a través de los años desde su fundación en el año 1960 es sinónimo de calidad y de servicio. Empresa 100% mexicana, ha conquistado un liderazgo prestigiado sin precedentes en la industria turística y gran reconocimiento a nivel internacional. Así mismo, se señalan los aspectos que permiten llevar de una manera muy bien organizada la empresa con los conceptos de la ideología institucional, objetivos, estructura organizacional y fundamentalmente las funciones del puesto de Gerente Corporativo de Desarrollo Humano (Capacitación), el cual tenía a mi cargo.

En el segundo se presenta la capacitación que es un proceso educativo por medio del cual se espera provocar un cambio en la respuesta del individuo a su medio ambiente. Cuando ha ocurrido, podemos decir que se ha efectuado el aprendizaje; por lo tanto, el aprendizaje

significa la adquisición de conocimientos que capacitan al individuo para resolver satisfactoriamente una situación compleja o variable. Se sustenta el promover y adquirir el conocimiento que es indiscutiblemente uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad dentro de Hoteles Camino Real y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de la misma.

En el tercero se describe y evalúa el trabajo de acuerdo a las actividades y funciones que realicé como Gerente Corporativo de Desarrollo Humano (Capacitación) en la empresa, conforme a los diferentes programas que se manejaban en este puesto, identificando el significado que tiene para la organización y para mí la capacitación como parte estructural en el ámbito laboral.

Este trabajo está encaminado a otorgar mi experiencia profesional en el campo de la capacitación para contribuir a la difusión del ejercicio profesional del pedagogo en México.

I. HOTELES CAMINO REAL

1. Reseña histórica y operación de la compañía¹

Camino Real era el nombre de la ruta que enlazaba a San Antonio, Texas con la Ciudad de México en la época colonial. Desde aquellos tiempos asombraba a propios y extraños por sus palacios y construcciones señoriales. "CAMINO REAL" fue el nombre que los españoles del siglo XVI dieron al trayecto que conducía a la capital de la Nueva España, hoy Ciudad de México.

El nombre de Camino Real es utilizado por primera vez en el año 1958 para la apertura del Hotel Camino Real Guadalajara en el estado de Jalisco.

La compañía se creó como Cadena Hoteles Camino Real en 1960.

Para 1961, Camino Real, se asoció con Western Internacional Hotels, esta última posteriormente se llamaría Westin Hotels and Resorts, y juntos Camino Real y Westin Hotels and Resort como compañía operadora, inauguraron el Hotel Alameda, localizado en el centro de la Ciudad de México.

En 1974, Banco Nacional de México (BANAMEX), adquirió la mayoría del control accionario de la Cadena Camino Real, formando la compañía operadora Hoteles Camino Real, S. A. de C. V., (HOCASA), posicionando a Camino Real en el segmento de mercado de hoteles Gran Turismo.

Durante 1983, posteriormente a la estatización de la banca, BANAMEX se vio forzado a deshacerse de la cadena hotelera, junto con otras compañías con actividades turísticas. Fue entonces cuando la familia Cosío y Brener adquirieron esta compañía y continuaron la expansión de su presencia como cadena hotelera en el mercado hotelero mexicano creando Real Turismo como resultado de una temporal fusión con la cadena de hoteles Calinda, la cual también pertenecía a ambas familias.

1) Hoteles Camino Real. *Historia Hoteles Camino Real. Quiénes Somos. Filosofía Institucional*, pp. 12-18

En 1990 los señores Brener y los señores Cosío llevaron a cabo un proceso de escisión de la empresa. Como resultado de esta separación el grupo de los Brener retuvo la mayoría de Real Turismo, S. A. de C. V., incluyendo los hoteles Camino Real con excepción de las Brisas en Acapulco, Ixtapa y Galería Plaza en la Ciudad de México.

En 1993 el señor Álvaro López Castro y otros inversionistas tomaron el control del Grupo Camino Real. El financiamiento de esta operación la realizó Banco Unión, creándose para tal efecto un fideicomiso, participando el señor Álvaro López Castro como fideicomitente y Banco Unión como fideicomisario. En ese mismo año los Hoteles Camino Real terminaron una larga relación de 32 años con la empresa Westin Hotels and Resorts.

El nuevo equipo de administración comenzó su labor enfocándose a desarrollar y a extender la presencia de la marca Camino Real en el mercado.

Así Camino Real, ha mantenido un indiscutible liderazgo en el mercado de los hoteles de gran turismo en México, y continúa siendo referida como la más prestigiosa y con las mejores locaciones en los diferentes destinos. El hotel Camino Real México ha recibido de la prestigiosa organización internacional Leading Hotel of the World el premio Five Diamond Award, otorgado por la American Automobile Association (Asociación Americana de Automóviles).

En 1994 el señor Álvaro López Castro y los inversionistas que habían tomado el control del Grupo Camino Real en 1993, deciden disolver la sociedad y, Banco Unión quedó como el único inversionista ejerciendo los derechos contemplados en el fideicomiso, para manejar las acciones y de esta manera, convertirse en el operador del Grupo Camino Real para ese momento.

Para entonces, Camino Real operaba cinco hoteles propios con 2,011 cuartos y ocho contratos de administración que significan un total de 1,285 cuartos adicionales.

Los hoteles propios eran Camino Real Cancún, Camino Real Puerto Vallarta, Camino Real México, Camino Real Guadalajara y Camino Real Paso del Norte en El Paso, Texas.

Los hoteles operados por la compañía eran Camino Real Las Hadas Resort en Manzanillo, Camino Real Mazatlán, Camino Real Saltillo, Camino Real Ambassador en Monterrey, Camino Real Acapulco Diamante, Camino Real Sumiya en Morelos, Camino Real Tuxtla Gutiérrez en Chiapas y Camino Real Oaxaca.

El Hotel Camino Real en la ciudad de San Salvador en Centroamérica se operaba bajo un contrato de marca con tecnología y asistencia técnica de la compañía.

A partir del año 2000, Grupo Empresarial Ángeles adquirió la marca y los 13 hoteles con que contaban, la compañía alcanzó crecimientos de un año a otro de manera sostenida de un 22%. Es importante mencionar que no solo incrementó el nivel de ventas, sino también la rentabilidad de las mismas; el incremento en utilidad promedio durante la gestión del grupo fue del 19.7% anual en los 9 años de gestión.

Es una empresa 100% mexicana que ha buscado la integración al esfuerzo nacional para el desarrollo, participando en diversos sectores de la economía mexicana, los cuales por su importancia estratégica son pilares fundamentales del país.

La acción empresarial ha estimulado y apoyado el crecimiento y progreso en áreas como Salud: Grupo Ángeles (Servicio de Hospitales), Turismo: Hoteles Camino Real, -esta Empresa es de la que realizo mi trabajo-, Comunicación: Grupo Imagen y Finanzas: Grupo Financiero Multiva, principalmente; generando valor económico a la nación y un sinnúmero de fuentes de trabajo.

En este grupo se ha adoptado al trabajo, a la honestidad, al compromiso, a la calidad y al servicio como valores fundamentales. El reto ha radicado en establecer en todas las relaciones al exterior y con el equipo de trabajo un equipo de confianza franca en el cumplimiento ejemplar de dichos valores.

En 2009, el Grupo Empresarial Ángeles (GEA) se consolidó como uno de los de mayor crecimiento y expansión en México.²

2) Camino Real. *Hoteles Camino Real de Cara al 2010. Inversiones en Remodelaciones y Expansión*, pp. 23-25

El Sr. Eduardo Ymay, Director General de Hoteles Camino Real, aceleró proyectos que se concretaron en un muy corto plazo, los cuales incluyeron 2 hoteles más en la Ciudad de México y uno más en el interior de la República, que se sumaron a los 13 hoteles que representaban más de 6,000 habitaciones.

Esos 3 hoteles, propiedad del grupo, fueron adicionales a los que se tomaron en operación. La estrategia de negocio creo valor, no solo para la compañía, sino para los clientes, socios, accionistas y colaboradores a través de acciones que brindan crecimiento.

A finales del mismo año, 3 hoteles más entraron en operación bajo la marca de Camino Real: El primer hotel en Ixtapan de la Sal en el Estado de México, el segundo en la ciudad de Pachuca, en el Estado de Hidalgo y el tercero en la Ciudad de Puebla en el Estado del mismo nombre.

El Plan de Desarrollo, fue continuar invirtiendo en ciudades que calificaban con la factibilidad de crecimiento para Hoteles Camino Real en la República Mexicana; con espacios estratégicamente ubicados en ciudades de mayor crecimiento y en zonas financieras. La visión de la empresa en el futuro es continuar con el desarrollo de nuevos escenarios mejorando los propios estándares de calidad y servicio.

A partir de Febrero de 2010, se llevó a cabo una importante inversión en la remodelación de las propiedades de Polanco México y Guadalajara Tradicional.

Además, Hoteles Camino Real opera en general más de 80 Centros de Consumo, entre bares y restaurantes.

Sin embargo, la crisis mundial ha provocado que la industria turística se vuelva aún más competitiva, pues no solamente se compite por tarifas; los viajeros de negocios o placer ahora son grandes conocedores de marcas y servicios. La tecnología a través de Internet ha creado experimentados online-travelers que buscan hospedarse en hoteles hechos a su medida, tanto en servicios como en su presupuesto.

En esta carrera por captar mercado, los empresarios del ramo enfocan su principal preocupación en captar el mayor número de huéspedes y clientes posibles.

Esta competencia es un gran reto para el sector turístico en general, pues no tendrá éxito el más grande, sino el que lleve a cabo las acciones más rápidas que respondan a las necesidades de los huéspedes y clientes, siempre con calidad y un excelente servicio.

Hoteles Camino Real, acorde a los nuevos tiempos y conscientes de la situación económica mundial que actualmente atraviesa, ocasiona que las empresas busquen nuevas dinámicas o formas de continuar haciendo negocio, Hoteles Camino Real adopta nuevas estrategias que apoyen los presupuestos de sus clientes.

El Director Comercial de Hoteles Camino Real, Adolfo Cedeño, señaló algunas de las acciones que han tomado y que les ha permitido continuar sobresaliendo en los primeros lugares en ocupación y tarifa promedio en la mayoría de las plazas en las que tiene presencia, los cuales son:

- Mayor agresividad para cierre de grupos, así como en convenios del segmento Corporativo.
- Más acercamiento con los clientes para revisar presupuestos y requerimientos para elaborar “trajes a la medida”*.
- Mayor flexibilidad, creatividad en el diseño de productos y paquetes de promoción, y productos especiales para los diferentes canales de venta.
- Presencia de marca realizando campañas creativas, y sobre todo, de Ventas y Publicidad, siendo Hoteles Camino Real la cadena de mayor cobertura e inversión publicitaria.
- Realizando alianzas estratégicas con todos los generadores de negocios como líneas áreas, agencias de viajes, organizadores de eventos, etc., en un ganar-ganar para todos.
- Estas acciones se llevan a cabo bajo una filosofía muy clara de la compañía, en la que en ningún momento se ponen en riesgo la calidad, el servicio y la tradición de Hoteles Camino Real.

*) Se refiere a que se adapte y así satisfacer las necesidades reales del clientes. Usar la perspectiva del cliente para entregar resultados compartidos.

Para hacer frente a la crisis, que es inevitable para el país y para todas las empresas dejar de sentir sus efectos los 3 temas centrales que se tienen que solventar, después de la ocupación hotelera, son: 1. la venta y mayores ingresos por parte de Alimentos y Bebidas y Banquetes; 2. el control de costos y gastos, pero sobre todo; 3. una buena administración de la nómina.

En la actualidad, por esto, están preparados para que la situación les sea lo menos lacerantes. Indudablemente la mejor estrategia es estar muy cerca de los clientes, ser más abiertos y buscar en todos los mercados.

Con lo expuesto en esta reseña histórica de Hoteles Camino Real, podemos observar la gran labor que esta empresa desarrolla para el país y el extranjero, por lo que Camino Real manifiesta de manera especial y constante interés hacia todos sus Colaboradores, fomentando un equipo de trabajo eficiente, leal y preocupado por los intereses de la Empresa.

Camino Real debe gran parte de su éxito al adecuado desarrollo y motivación del factor humano. Es por ello que cada hotel destina una parte importante de sus ingresos a programas de capacitación y desarrollo, en todos los niveles.

2. Ideología institucional³

- Filosofía
 - Se fundamenta en operar hoteles con la más alta calidad de acuerdo a las necesidades y expectativas de su clientela, bajo un nivel de servicio, calidad y satisfacción constante y mediante el ofrecimiento de instalaciones atractivas, seguras y funcionales.
 - Integrarse de manera cordial y positiva a la comunidad donde se establece.
 - Opera bajo los más altos códigos éticos, morales y legales, buscando favorecer mediante cada acción la ecología y medio ambiente que lo rodea.

3) Hoteles Camino Real, *Op. cit.*, pp. 27-29

- Misión

Ser la Empresa líder en hoteles en categoría de Gran Turismo, Cinco Estrellas y Categoría Comercial en México y Sur de Estados Unidos, que ofrece productos y servicios de la más alta calidad para satisfacer consistentemente las necesidades y expectativas de sus Huéspedes/Clientes, Colaboradores, Proveedores y Accionistas.

- Visión

Ser en México el grupo preferido, más completo y efectivo en servicios de hospitalidad para el segmento de alto nivel de negocios y turismo, en las categorías de Gran Turismo, 5 Estrellas, Estancia Prolongada y Servicios Limitados.

- Valores

Hoteles Camino Real procura establecer en todas sus relaciones al exterior y respecto a su equipo de trabajo, un ambiente de confianza fincado en 5 valores fundamentales: trabajo, honestidad, compromiso, calidad y servicio.

3. Objetivos

Hoteles Camino Real que integra capacidades financieras y organizativas, capacidades técnicas y de conocimiento y capacidades de atención y servicio a una plataforma de instalaciones y servicios hoteleros, busca para todos sus integrantes los siguientes objetivos:

- a) Incrementar el valor de la Cadena

- Orientar todo su empeño y recursos hacia la satisfacción del cliente, excediendo sus expectativas.
- Mejorar continuamente la forma de operar hoteles.
- Contribuir y apoyar el crecimiento personal y profesional de sus Colaboradores.
- Promover el orgullo, entusiasmo y espíritu de equipo dentro de su organización.

- Institucionalizar los sistemas y procedimientos de dirección.
- b) Asegurar el posicionamiento y reconocimiento de la Cadena
- Ser líderes en participación de mercado en cada una de las plazas, en las categorías en que participa.
 - Mantener el más alto nivel de calidad, servicio y mantenimiento en la operación de los hoteles.
 - Ser la mejor opción en valor percibido por el cliente.
- c) Dar estabilidad y competencia a la Cadena
- Diversificar la fuente de ingresos (canales/segmentos).
 - Incrementar su participación y presencia en los mercados.
 - Incrementar su generación de flujo y liquidez.
 - Asegurar la rentabilidad de la inversión y la generación de valor.

4. Organización⁴

La organización estaba estructurada:

En primer lugar por el Consejo de Administración que contaba con la Asamblea de Accionistas, un Presidente, y una Dirección General Corporativa, apoyada por una Dirección Corporativa de Gestión y Control, una Dirección Corporativa de Planeación y Desarrollo, una Dirección Corporativa de Comunicación y una Dirección Corporativa de Jurídico.

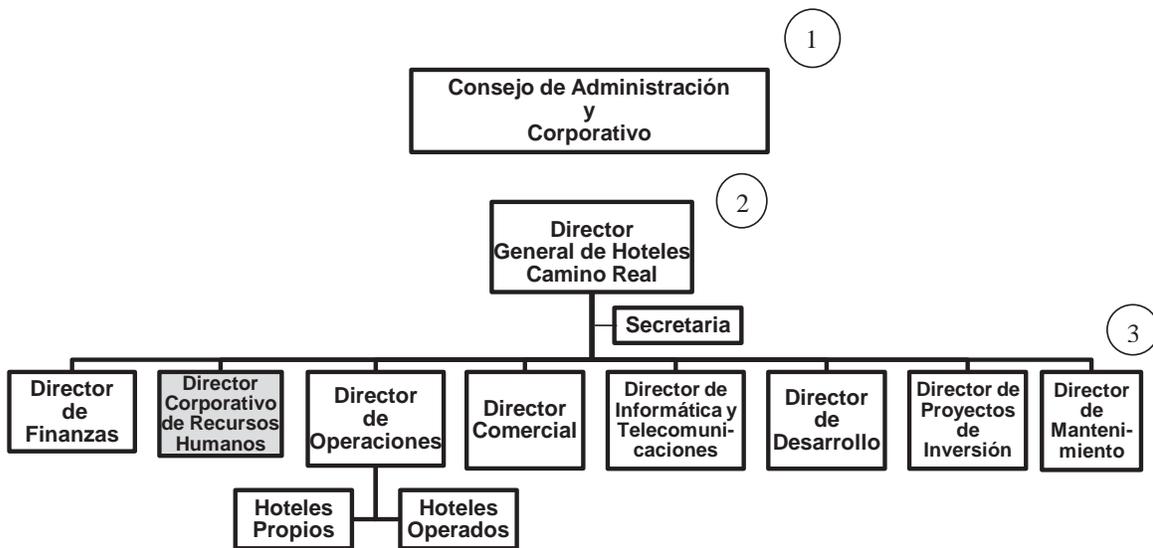
En segundo lugar por un Director General que era la autoridad en Hoteles Camino Real, S. A. de C. V. (ver página 18).

Y en tercer lugar están ocho Directores de Área de Hoteles Camino Real, S. A. de C. V.

4) Hoteles Camino Real, *Op. cit.*, pp. 35-42

ORGANIZACIÓN GENERAL

PUESTOS CORPORATIVOS



- Hoteles Camino Real. *Historia Hoteles Camino Real. Quiénes Somos. Filosofía Institucional*, p. 45

Considerando solamente el Área del Turismo, Hoteles Camino Real era la empresa del grupo en la que laboré, y especificaré la organización de ésta.

Para el desempeño de sus funciones se estructura de la siguiente forma:

- a) Real Turismo, S. A. de C. V., es la compañía tenedora de las acciones HOLDING.
- b) Real Turismo Servicios Corporativos, S. A. de C. V., su función principal es la administración y el otorgamiento del soporte técnico y financiero para todas las subsidiarias del Grupo.
- c) Hoteles Camino Real, S. A. de C. V., también conocida como HOCASA, es directamente responsable de la operación de los hoteles, provee la administración y el soporte de sistemas. Los contratos de administración son propiedad tanto de HOCASA como de Real Turismo Servicios Corporativos, S. A. de C. V.

5. Funciones⁵

A continuación primero describiré las funciones del Director General de Hoteles Camino Real, después las del Director de Operaciones y las del Director de Recursos Humanos y aunque podría solamente referirme a Recursos Humanos ya que es el Área donde desempeñé mi actividad profesional, incluyo la de Operaciones con el propósito de que se contemple la magnitud del manejo de los trabajadores que intervenían en la operación de los hoteles, lo que nos permite visualizar el volumen de trabajadores a capacitar y desarrollar en la Cadena.

La compañía empleaba a más de 3,000 empleados en la parte operativa y 1,500 en la administración de los hoteles.

5) Hoteles Camino Real, *Op. cit.*, pp. 52-75

5.1. Director General

- Definir y desarrollar los planes y objetivos generales de las Empresas del Grupo, para asegurar una “Dirección” clara de la Compañía.
- Dirigir y autorizar el establecimiento de políticas, procedimientos, lineamientos y filosofía de las diferentes áreas, para asegurar que de manera uniforme se logre la efectividad en los Hoteles, en el Corporativo y en las demás Empresas del Grupo.
- Dirigir y autorizar la estrategia comercial a corto, mediano y largo plazo, en el ámbito nacional e internacional tanto de la Cadena como de cada uno de los Hoteles, para asegurar que se cuente con una estrategia actualizada que permita lograr los Presupuestos de Ocupación y Tarifa Promedio.
- Dirigir y autorizar los planes y estrategias de administración y operación de los Hoteles Afiliados a la Cadena que permiten el funcionamiento total e integrado, para asegurar la obtención de la utilidad Bruta de Operación planeada en cada Hotel y en la Cadena con la Tecnología y Calidad que distinguen a los Hoteles Camino Real.
- Dirigir y autorizar los planes y estrategias financieros a corto, mediano y largo plazo, así como los sistemas de información contable y financiera y control interno de las Empresas de la Cadena, para asegurar y optimizar la redituabilidad y eficiencia de la operación, así como el crecimiento y solidez económica y administrativa del Grupo.
- **Dirigir y autorizar los planes y estrategias de recursos humanos relativos a la obtención, retención y desarrollo del personal que cuantitativa y cualitativamente requieren las Empresas del Grupo, para asegurar la óptima administración del Talento Humano encaminado a la consecución de los objetivos, dentro del marco legal, social y económico requerido.**
- Dirigir y autorizar los planes y estrategias jurídicas de las Empresas del Grupo, para asegurar el cumplimiento de las obligaciones legales y proteger los intereses de dichas Empresas y de los Accionistas.
- Dirigir la provisión a todas las áreas de las Empresas del Grupo de los sistemas de información, telecomunicaciones y programas computarizados, buscando mejorar

los procesos de la operación y sus flujos de información de manera que sean eficientes, ágiles e ininterrumpidos.

- Dirigir la realización de planes estratégicos de crecimiento y desarrollo del Grupo, considerando la factibilidad de los mismos, a través de una negociación efectiva y obteniendo la aprobación correspondiente, para garantizar la expansión de la Cadena al incorporar Nuevos Hoteles y Unidades de Negocio de acuerdo a su filosofía y objetivos.
- Dirigir la realización de proyectos de remodelación y mantenimiento de hoteles obteniendo la aprobación correspondiente, para asegurar su conservación, utilización e imagen y, en consecuencia, la optimización de resultados.
- Mantener y establecer contactos al más alto nivel con Autoridades de México y de otros países, Embajadas, Agencias Mayoristas, Líneas Aéreas, etc., para facilitar la gestión administrativa y buscar negocio posicionando la imagen de la Cadena.
- Informar al consejo de administración y asamblea de accionistas del resultado de su gestión administrativa, para dar a conocer la situación del Grupo y lograr la definición o redefinición de las Estrategias.

5.2. Director de Operaciones

- Dirigir y satisfacer permanentemente los requerimientos de los Clientes, Huéspedes y Visitantes, obedeciendo los lineamientos que marca la empresa.
- Lograr la consecución del Plan Anual de Negocios.
- Mantener y conservar las instalaciones y los equipos en condiciones impecables de funcionamiento y apariencia.
- Dirigir y conservar la posición de marca líder en ocupación, tarifa promedio, calidad de sus servicios de hospedaje y de alimentos y bebidas.
- Dirigir y mantener a través del Sistema de Satisfacción de Huéspedes, por lo menos en 94% el grado de satisfacción.
- **Dirigir y proporcionar a los Colaboradores los medios necesarios para facilitarles sus funciones y optimizar sus resultados, manteniendo un clima laboral sano, evitando la rotación.**

- Garantizar a través de resultados positivos, el retorno de su inversión a sus accionistas.
- **Dirigir las acciones de los Colaboradores para que se anticipen a las necesidades de sus Clientes, con cortesía, creatividad e imaginación y para ser congruentes con lo que prometen, ser exigentes con los equipos de operación y administración de los Hoteles, de modo que los Clientes confíen en ellos, y vuelvan, por haber vivido una estancia memorable.**
- Dirigir y lograr el cumplimiento de las metas establecidas en el Marketing Plan (Plan de Mercadotecnia).
- Dirigir y vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos y los estándares de calidad que marca la empresa.
- Dirigir y mantener la correcta operación y administración de los hoteles que a continuación se describen:

A. HOTELES PROPIOS

Descripción de los hoteles

- Camino Real Cancún

Localización:	Cancún, Quintana Roo
Categoría:	Gran Turismo
Cuartos:	381

Camino Real Cancún está localizado en Punta Cancún Resort, a 16 kilómetros al noreste, aproximadamente a 20 minutos del Aeropuerto Internacional de Cancún. Este negocio posee algunas propiedades más y el equipo del hotel.

- Camino Real Puerto Vallarta

Localización:	Puerto Vallarta, Jalisco
Categoría:	Gran Turismo
Cuartos:	337

Camino Real Puerto Vallarta está localizado a 8 kilómetros del centro y a 20 minutos del aeropuerto. Este negocio posee la propiedad y el equipo que se encuentran dentro del hotel.

- Camino Real México

Localización: Ciudad de México

Categoría: Gran Turismo

Cuartos: 713

Camino Real México se encuentra estratégicamente localizado dentro de una de las más grandes ciudades del mundo. Ubicado aproximadamente a 30 minutos del aeropuerto, a sólo 20 minutos de los centros de negocios más importantes y muy cerca del Museo de Antropología, uno de los más famosos de la Ciudad de México. Este negocio posee el inmueble y el equipo del hotel.

- Camino Real Guadalajara

Localización: Guadalajara, Jalisco

Categoría: Gran Turismo

Cuartos: 205

Camino Real Guadalajara, localizado en la tercera ciudad más grande del país, se encuentra ubicado a 10 minutos del centro y a 30 minutos del aeropuerto. Este negocio posee la propiedad y el equipo del hotel.

- Camino Real El Paso del Norte

Localización: El Paso, Texas, U. S. A.

Categoría: Cinco Estrellas

Cuartos: 375

Camino Real El Paso del Norte está localizado en el centro de la ciudad, a pocas cuadras de la línea fronteriza entre México y E. U. A., y a 20 minutos del Centro de Convenciones, del aeropuerto y del área comercial. Este negocio posee la propiedad y el equipo pertenece a esta empresa.

B. HOTELES OPERADOS

Descripción de los hoteles

- Camino Real Las Hadas Resort

Localización: Manzanillo, Colima

Categoría: Gran Turismo

Cuartos: 220

Contrato de administración: Julio 1, 2001

El desarrollo se localiza al sureste de Manzanillo, a 30 minutos del aeropuerto y a 25 minutos del centro de la ciudad.

- Camino Real Mazatlán

Localización: Mazatlán, Sinaloa

Categoría: Cinco Estrellas

Cuartos: 169

Contrato de administración: Marzo 1, 1995

El resort, uno de los más importantes en Mazatlán, está localizado en Punta del Sábalo, a 15 minutos hacia el norte del centro y a 30 minutos del aeropuerto. La propiedad y el equipo que posee la empresa son del hotel de Mazatlán, y es otra empresa con participación accionaria minoritaria por parte de Real Turismo, con el 37.73% de las acciones.

- Camino Real Saltillo

Localización: Saltillo, Coahuila

Categoría: Cinco Estrellas

Cuartos: 140

Contrato de administración: Indeterminado, podría ser cancelado con una notificación de tres meses de anticipación

A tres horas de la frontera entre E. U. A. y México y a una hora al sureste de la ciudad de Monterrey, Saltillo es una pintoresca ciudad que se ha venido convirtiendo en un centro de desarrollo industrial cerca del estado de Nuevo León. Es una inversión minoritaria de Real Turismo, quien posee el 11.17% de las acciones. La propiedad y el equipo se encuentran bajo este nombre comercial.

- Camino Real Ambassador

Localización: Monterrey, Nuevo León

Categoría: Gran Turismo

Cuartos: 240

Contrato de administración: Marzo 1, 1995

Esta ciudad es la segunda en importancia por actividad económica en México. El hotel se encuentra localizado a 20 minutos del aeropuerto y a dos horas de la frontera entre México y E. U. A.
- Camino Real Acapulco Diamante

Localización: Acapulco, Guerrero

Categoría: Gran Turismo

Cuartos: 183

Contrato de administración: Mayo 1, 2002

Camino Real Acapulco Diamante está localizado en la mundialmente reconocida bahía de Acapulco. Cuenta con una vista magnífica hacia la Bahía de Puerto Marqués, se encuentra a 15 minutos del aeropuerto.
- Camino Real Sumiya

Localización: Cuernavaca, Morelos

Categoría: Real Turismo

Cuartos: 163

Contrato de administración: Febrero 1, 1998

Camino Real Sumiya está a 15 minutos del centro de Cuernavaca y a 90 minutos de la Ciudad de México, es un excepcional sitio con una incomparable decoración oriental.
- Camino Real Tuxtla Gutiérrez

Localización: Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

Categoría: Cinco Estrellas

Cuartos: 78

Contrato de administración: Febrero 1, 2004

Camino Real Tuxtla Gutiérrez se localiza a 15 minutos del aeropuerto y muy cerca del zócalo, así como de lugares arqueológicos fascinantes como Palenque y de gran belleza natural, como el Cañón del Sumidero.

- Camino Real Oaxaca

Localización: Oaxaca, Oaxaca

Categoría: Cinco Estrellas

Cuartos: 92

Contrato de administración: Mayo 1, 2006

Camino Real Oaxaca está a 10 minutos del centro de Oaxaca, que es una de las ciudades más atractivas de México. El hotel es una antigua construcción del siglo XVI, es considerada una joya de la arquitectura barroca mexicana. La operación de este hotel fue asignada mediante solicitud pública realizada por el organismo de fomento al turismo del gobierno Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR).

5.3. Director Corporativo de Recursos Humanos

- Dirigir y supervisar el desarrollo y establecimiento del Manual de Políticas, Procedimientos y Filosofía del área de recursos Humanos, para uniformar su conocimiento y aplicación en los Hoteles de la Cadena y del Corporativo.
- Dirigir y supervisar las Visitas de Inspección a los sistemas de Recursos Humanos en cada uno de los Hoteles de la cadena, a fin de verificar y cuantificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos.
- Dirigir y supervisar los Procesos de Pre-apertura de los Hoteles de la Cadena, para establecer y mantener el adecuado funcionamiento del área de Recursos Humanos en los Hoteles de la Cadena.
- Dirigir y supervisar el diseño e implementación de los Modelos y Técnicas Motivacionales para lograr una Cultura de Calidad y Efectividad en la Organización.
- Dirigir y supervisar la implementación de los sistemas de Reclutamiento y Selección de los Colaboradores, que permitan a las Empresa del Grupo contar con candidatos adecuados, aprovechando la sinergia de Grupo.

- **Dirigir y supervisar el diseño e implementación de los Planes de Inducción, de Capacitación y de Desarrollo del personal, con el propósito de optimizar su colaboración en cada uno de los Hoteles de la Cadena y cumplir con las disposiciones legales al respecto.**
- Dirigir y supervisar el diseño e implementación de sistemas de Evaluación y Planeación de Carrera de los Colaboradores, que permitan la mejor promoción y ubicación del personal de las Empresas del Grupo.
- Coordinar y supervisar las propuestas de puestos, estructuras y procedimientos que permitan una Organización clara y efectiva en las Empresas del Grupo.
- Dirigir y supervisar el establecimiento o actualización de los Sistemas de Compensación total (sueldos y prestaciones) que permitan retribuir la colaboración de los empleados de manera internamente equitativa y externamente competitiva.
- **Dirigir y supervisar el diseño y establecimiento de estrategias que permitan propiciar y mantener un Clima Óptimo de Trabajo, con el fin de mejorar la “calidad de vida en el trabajo”** de los Colaboradores.**
- Dirigir y supervisar la aplicación de las estrategias de Relaciones Laborales de las Empresas del grupo, con el fin de mantener las relaciones más convenientes entre Colaboradores-Sindicatos-Empresas, bajo el marco legal correspondiente (Contratos Individuales de Trabajo, Contratos Colectivos, Terminación Laboral, entre otros).
- Dirigir y supervisar el diseño e implementación de los formatos y controles necesarios de Recursos Humanos con los cuales se obtendrán los datos e Información estadística, que contribuirá en la toma de decisiones (nómina base según ocupación, plan de productividad, reporte integral, entre otros).
- Coordinar y supervisar la emisión de políticas y procedimientos sobre diversos Aspectos Legales, con la finalidad de cumplir en información, documentos y/o registros exigidos por las Leyes (Hacienda, Gobernación, Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), entre otras).

**) Asegurar la óptima administración del Talento Humano encaminado a la consecución de los objetivos, dentro del marco legal, social y económico requerido.

- Participar en Juntas de Comité Directivo Corporativo, Revisión de Estados Financieros, Plan Anual de Negocios y de Comité de Recursos Humanos; así como en el “Task Force” para contribuir al diagnóstico, análisis y toma de decisiones que conlleven a la optimización administrativa y mejora de resultados de las Empresas del Grupo.
- Dirigir y supervisar las actividades de Seguridad, Limpieza, Conservación, Mantenimiento y Conmutador en los edificios Corporativos, a fin de mantenerlas en óptimas condiciones de operación para beneficio de Colaboradores y Visitantes.

6. Organización Corporativa de Recursos Humanos⁶

La estructura de esta Área estaba conformada por el Director Corporativo de Recursos Humanos (ver organigramas, páginas. 18 y 30).

De este Director Corporativo dependían dos directores:

1. El Director de Compensaciones y Organización y
2. El Director de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos de quien dependía el Gerente Corporativo de Desarrollo Humano (Capacitación), este era el puesto que yo desempeñé (ver organigrama página 30).

Por lo tanto, a continuación se describen las funciones que desarrollé como Gerente Corporativa de Desarrollo Humano (Capacitación):

- Dar seguimiento y control estadístico de las Evaluaciones de Desempeño, Desarrollo y Potencial de los Ejecutivos de Hoteles para obtener los requerimientos de Capacitación para miembros del Comité Directivo.
- Coordinar la creación de nuevos Cursos Institucionales a nivel Compañía en los diferentes niveles de la Organización.

⁶) Hoteles Camino Real, *Op. cit.*, pp. 80-100

- Elaborar y ejecutar los Planes y Programas de Capacitación, tanto para Comité Directivo de los Hoteles, como del Corporativo.
- Verificar la aplicación y cumplimiento de los Planes y Programas de Capacitación de los Hoteles de la Compañía.
- Evaluar constantemente la capacitación impartida, a fin de encontrar y superar áreas de oportunidad.
- Diseñar y coordinar los Desarrollos Profesionales de ejecutivos a nivel Cadena.
- Crear y coordinar los Entrenamientos Ejecutivos, así como dar seguimiento y control.
- Crear y dar seguimiento a los sistemas de integración, motivación y comunicación de los Colaboradores de los Hoteles de la Cadena.

Como titular del puesto tenía relaciones internas con los Gerentes de División, Gerentes de Recursos Humanos de los Hoteles, y Gerentes/Jefes de Desarrollo Humano de los Hoteles, para apoyarlos y asesorarlos en todo lo que a capacitación y desarrollo se refería, para llevar el control sobre las actividades de su área. Externamente me relacionaba con cámaras y organismos especializados en el área, universidades y proveedores de servicios afines con las funciones del puesto.

Tenía que dar cumplimiento a los objetivos trazados para el área a la que reportaba directamente con la calidad, continuidad y tiempos requeridos optimizando continuamente los recursos disponibles.

II. CAPACITACIÓN

Siendo México una potencia turística donde existen muchos centros hoteleros, los cuales día a día crecen, es cada vez más necesario contar con personal adecuadamente capacitado para desarrollar las múltiples tareas que se dan en un hotel. Los organismos, ya sean privados u oficiales que se encargan de la enseñanza hotelera a cualquier nivel, no están impartiendo todos los conocimientos necesarios para que el estudiante finalice sus estudios con la preparación suficiente para enfrentar y desarrollar el trabajo. Es por tal motivo que la empresa se enfrenta al problema de la escasez permanente de mano de obra calificada y de técnicos profesionales para desempeñar su función.

Cuando un hotel se enfrenta a esta situación, es necesaria la creación de un plan y programa de capacitación que sea formulado con base en datos variables, tales como porcentaje de ocupación, ausentismo, rotación, índices de productividad y horas extras, los cuales nos indicarán, previo análisis, la situación actual para poder así determinar el programa de capacitación a efectuarse en el hotel en todos sus departamentos, áreas y puestos.

Así mismo, Camino Real conoce la importancia de crear una Cultura de Aprendizaje, un espíritu de educación, para esto se diseñaron los Programas: Programa de Continuidad y Programas de Desarrollo, para el perfeccionamiento y crecimiento del personal. Todo el aspecto formal, estructural y legal respecto a la capacitación es necesario, es bueno, pero no es la base de la función educativa eficaz. Lo que hace que en una organización exista capacitación, es que el Líder, Empresario o Directivo es decir el nombre de la cadena que respalda su trayectoria como Líder en el Mercado ejerza el liderazgo junto con las personas que tienen autoridad y tomen decisiones; todos ellos deben ser el modelo para crear una cultura de capacitación que se adecue al mandato legal y constitucional.

La capacitación será impartida en tanto que haya quien interprete adecuadamente este mandato y se comprometa a llevarlo a la práctica de la forma más apropiada, es aquí donde nace la relación del Responsable de la Capacitación y la Empresa, ambas partes requieren de una excelente coordinación para llevar a cabo con éxito la capacitación institucional dentro de la Organización.

Por tal razón, la Gerencia Corporativa de Desarrollo Humano a mi cargo es muy importante para la empresa porque en esta se diseñan, implementan e imparten los cursos y programas de capacitación, los cuales son fundamentales para el buen funcionamiento de toda la organización, ya que la capacitación se basaba y planeaba en necesidades reales de la empresa, era orientada hacia un enriquecimiento en los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados, a quienes la empresa los nombra “Colaboradores”.

Camino Real está convencido y es conocedor de la importancia de mantener capacitado a los “Colaboradores” a su cargo para lograr una productividad y calidad en las labores diarias, dando por resultado final superar las expectativas de Clientes, Huéspedes Nacionales y Extranjeros, Accionistas y Colaboradores. Por lo que Camino Real es reconocido como una empresa vanguardista en el área de Desarrollo Humano.

En la capacitación, el pedagogo realiza la actividad de investigar qué necesita la empresa para el desarrollo del factor humano, mediante la detección de necesidades de capacitación, la cual servirá para emprender el programa de capacitación.

Marco de referencia

En las empresas se encuentra la dificultad de contar con el personal que se ajuste exactamente con las necesidades, los requerimientos o el perfil de un puesto de trabajo y que tenga la experiencia, los conocimientos, las habilidades y las actitudes que en cantidad y calidad, dicho puesto requiere.

Por lo tanto, surge la necesidad de adecuar o complementar, en pequeña o gran escala, los conocimientos, las habilidades y las actitudes que una persona posee para desarrollar de manera eficiente y productiva el puesto de trabajo que se le asigne en una organización.

Enfoque teórico

La elaboración del presente trabajo, está estructurado en la modalidad del Informe Académico por Actividad Profesional titulado “Desarrollo y Administración de la Capacitación en la Cadena de Hoteles Camino Real”, por lo que es fundamental estructurar y sustentar el vínculo de la educación, entre el proceso enseñanza-aprendizaje, con la capacitación, como a continuación se desarrolla:

“La educación del hombre está considerada en un gran número de países, como problema de excepcional dificultad y en todos sin excepción como tarea de la más alta importancia. Constituye un tema capital, de envergadura universal, para todos los hombres que se preocupan de mejorar el mundo de hoy y de preparar el del mañana.

La educación es a la vez un mundo en sí y un reflejo del mundo. Está sometida a la sociedad y concurre a sus fines, especialmente al desarrollo de sus fuerzas productivas, atendiendo a la renovación de los recursos humanos; de forma más general, reacciona necesariamente, aunque sólo sea por el conocimiento que de ello proporciona a las condiciones ambientales a las que se halla sometida.

Por lo que es fundamental relacionar educación-sociedad, en cuatro concepciones:

1. Posición idealista: Considera que la educación existe en sí y para sí.

2. Enfoque voluntarista: Consiste en afirmar que la educación puede y debe transformar el mundo, independientemente de los cambios que se produzcan en la estructura de la sociedad.

3. Determinismo mecanicista: Para el cual las formas y los destinos de la educación vienen regidos de forma directa, y más o menos sincrónica, por el juego de los factores ambientales.

4. Por último, una posición que procede a la vez del determinismo, del idealismo y del voluntarismo, y cuyos defensores postulan, por una parte, que la educación reproduce necesariamente, o incluso agrava y perpetúa, los vicios de las sociedades que ellos denuncian, y que no existe remedio concebible para ella fuera de una transformación radical de la sociedad; por otra parte (contradictoriamente), que la educación puede ser la escena para una revolución interna anticipada, que será el prelude de la revolución social”¹.

1) Edgar Faure. *Aprender a ser. La educación, producto y factor de la sociedad*, pp. 113-115

La educación contribuye fundamentalmente al movimiento de la historia, pero además por el conocimiento que proporciona el ambiente donde se ejerce, ayuda a la sociedad a tomar conciencia de sus propios problemas y que, a condición de dirigir sus esfuerzos a la formación de hombres completos, comprometidos conscientemente en el camino de su emancipación colectiva e individual, ella puede contribuir en gran medida a la transformación y a la humanización de la sociedad.

La educación no está dirigida sólo a la infancia y a la adolescencia, sino que también enriquece la experiencia humana en la madurez; de otra parte, que la continuidad temporal no es una condición necesaria del progreso educativo.

*“La pedagogía tiene en cuenta al individuo, sus capacidades, sus estructuras mentales, sus intereses y motivaciones y sus necesidades. Conoce una importancia capital al substrato de la educación: grupo o individuo”.*²

Por lo tanto:

“La capacitación se entiende aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación. Algunas autoridades la refieren como capacitación y adiestramiento y otros como desarrollo de recursos humanos o educación extraescolar. La terminología varía entre países, se conoce como formación profesional, entrenamiento. En todos los casos, denota a aquellas actividades de enseñanza-aprendizaje que se proporciona fuera del sistema escolar establecido.

*Cuando se habla de capacitación se refiere a un proceso mediante el cual se busca obtener determinado beneficio que justifica su existencia; menos accidentes de trabajo, menor rotación, incremento en las aptitudes y mayor productividad y eficiencia”.*³

Importancia de la capacitación

La capacitación es un factor importante para lograr bienestar en el empleado y la empresa; en el empleado para su auto-realización y en la empresa en el aspecto de la productividad.

2) *Ibidem*, p. 187

3) Jaime A. Grados. *Capacitación y desarrollo de personal*, pp. 30-31

Para que se pueda proporcionar capacitación se debe partir de una necesidad o una carencia, o bien, de una mejora. Lo importante es que exista una razón que le dé vida a la capacitación, pero ésta no va a ser detectada fácilmente, puesto que es necesario realizar un estudio o una investigación para conocer a fondo el problema y diseñar un programa idóneo de capacitación.

Lo enunciado, en educación y pedagogía, da soporte a la capacitación, ya que se da el proceso enseñanza-aprendizaje, por lo que la vinculación se da necesariamente.

“Cada día es más lo que el hombre tiene que aprender, por lo cual se ha incrementado el interés de los especialistas por estudiar la forma en que el aprendizaje influya en las distintas manifestaciones del comportamiento.

Gracias a estos estudios en el campo del desarrollo de las personas se ha encontrado que en los seres humanos existen tres áreas de desarrollo, como sigue:

- *Área cognoscitiva: El pensar (que la persona sepa). Conocimientos.*
- *Área afectiva: El sentir (que la persona quiera). Actitud.*
- *Área Psicomotriz: El hacer (que la persona pueda). Habilidades.*

*La pedagogía se sustenta en dos hechos, primero el sujeto que se educa y segundo el fin que la educación se propone, y exige el conocimiento de cada uno de esos dos factores por parte del planificador y realizador de la educación para la eficiencia y productividad de la acción”.*⁴

*“El conocimiento del individuo se refiere 1. a sus características biopsicosociales y el conocimiento del fin, y 2. a la filosofía general que a la pedagogía sirve; pero el fin no puede ni debe exceder nunca a las posibilidades, necesidades y destino natural y racional del sujeto ni oponerse a ellas, de donde se concluye la formulación de un fin, en definitiva inminente, que podríamos enunciar como plenitud perfectible de desenvolvimiento de la capacidad potencial del sujeto”.*⁵

4) Mario Montessori Jr. *La educación para el desarrollo humano. Comprendiendo a Montessori*, p. 14

5) *Idem*

Por esto, la práctica profesional en el ámbito de la capacitación está relacionada en el proceso enseñanza-aprendizaje, que es la base de la pedagogía, ya que se refiere ésta última al proceso de proporcionarle al sujeto las herramientas para el conocimiento que aplica en su momento, tanto en su entorno como en las actividades que vaya a realizar en su desarrollo personal, profesional y en el interactuar con la sociedad.

Por lo tanto, la pedagogía se vincula con la formación en todas sus dimensiones, por la productividad, por el conocimiento, así como por la preparación para los cambios técnico-económicos para la eficiencia en las actividades empresariales.

Proceso de la capacitación

Basándome en Jaime A. Grados⁶, para estudiar con profesionalismo la capacitación de personal, es necesario profundizar en un campo que resulta por demás extenso y que merece una especialización. Sin embargo, en su planteamiento conceptual dicho estudio consiste en la visualización de un proceso central de cuatro fases que a continuación se describe:

1.- Planeación

En planeación se determina qué hacer y consta de tres elementos principales: detección de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas.

En la DNC se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas a través de la capacitación, se determina a quién va dirigida ésta y cuándo y en qué orden se impartirán los cursos.

Los objetivos tienen como función seleccionar problemas y deben redactarse de tal manera que sean factibles y cuantificables: en esta fase se prevén los controles que debe contener el programa de capacitación para que llegue a cumplirse tal como se planeó.

En los planes y programas se establecen las prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto, que generalmente se elabora en forma anual.

6) Jaime A. Grados, *Op. cit.*, pp. 60-63

2.- Organización

Mientras la primera fase del proceso responde estrictamente al qué hacer, la organización instrumenta él con qué hacerlo; en otras palabras se trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización. La organización se conforma en los elementos que se presentan a continuación:

1. Estructuras y sistemas

Hacer una buena capacitación implica espacio físico, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad y un ámbito formal delimitado dentro de la organización y la estructura oficial de la empresa. También requiere un sistema propio establecido a la medida de cada situación, así como formas y procedimientos de trabajo que sistematice todos los esfuerzos y conforme el manual de organización.

2. Integración de personal

Como todas las funciones de la empresa, administrar la capacitación requiere personas técnicas preparadas, así como instructores que conducirán los cursos determinados en el plan o programa.

3. Integración de recursos materiales

Para efectuar los cursos programados se necesitan aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción y, en general, diferentes recursos físicos y de instrucción para su realización.

4. Entrenamiento de instructores internos

La preparación de instructores internos, tanto habilitados como especializados, quizá sea el punto fundamental para conducir el adiestramiento a las necesidades específicas funcionales y para economizar los recursos, empleando personal en la medida que sea necesario.

3.- Ejecución

La ejecución es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos. Implica los siguientes elementos:

1. Materiales y apoyos de instrucción

Los cursos requieren manuales, guías de instrucción, material didáctico, visual y fílmico, al igual que determinados apoyos que deben programarse y proporcionarse en el momento adecuado.

2. Contratación de servicios

Aunque el plan se realice en gran medida con recursos propios, se necesitarán diversos servicios externos, en ocasiones de instrucción y casi siempre de material fílmico, materiales de apoyo didáctico o alquiler de locales, hospedaje y alimentos.

3. Coordinación de cursos

Incluye desde acuerdos de trabajo previo con el instructor, programación, invitaciones y confirmación de grupos, hasta servicios de ordenamiento de aulas, materiales, diplomas, servicio de café y, en general, todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios antes, durante y después del curso.

- 4.- Evaluación y seguimiento

La evaluación es la corroboración o comprobación de lo alcanzado respecto a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y está presente en todo el proceso.

1. Del sistema

La efectividad de la capacitación en todo su proceso, debe cuestionarse en cada una de las fases que la integran, desde los instrumentos de diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación.

2. Del proceso de instrucción

La evaluación completa del proceso de instrucción tiene varias facetas y sólo se puede realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos de instrucción técnicamente diseñados.

El seguimiento es evaluar las actividades que realizan los participantes una vez que han concluido su instrucción. Se traduce en la observación de la transferencia de la capacitación al trabajo, la revisión y superación de los obstáculos para aplicar las nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes adquiridas en un curso.⁷

⁷) *Idem*

III. DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

Para poder realizar una descripción y valoración de la actividad profesional, que se lleva a cabo en el área de Capacitación, es preciso establecer que la calidad en el servicio es un proceso que caracteriza a Hoteles Camino Real, como Empresa líder en su ramo.

Siendo los Hoteles Camino Real una Empresa que fundamentalmente ofrecía servicios de calidad a sus clientes, la capacitación era fundamental para mantener el nivel que exigía la industria hotelera, sobre todo cuando era catalogada de alta hotelería.

Reitero, que la política de la Institución era crear una cultura de la capacitación, donde todo el personal tuviera conciencia y compromiso en todos los niveles. Por tal razón, la Gerencia Corporativa de Desarrollo Humano a mi cargo era muy importante para la Empresa, ya que en ella se respaldaba el cumplimiento y los objetivos de la capacitación.

También era necesario contar con el liderazgo de los ejecutivos junto con otros miembros que tenían autoridad en la toma de decisiones, y apoyaran en que todo el personal participara en los cursos, programas de desarrollo y actividades que proponía la Empresa.

La obligación de la capacitación era un compromiso de todos para llevarlo a la práctica de la forma más apropiada, por lo que exigía de una excelente coordinación para ejecutar con éxito la capacitación institucional dentro de la organización.

A. Descripción de la Actividad Profesional

Mi actividad profesional en Hoteles Camino Real estaba dirigida a la capacitación del personal de los Hoteles y del Corporativo, esta función la realicé en primer lugar con la investigación de las necesidades reales de la Empresa para conocer las tareas a realizar en materia de capacitación, así como a través del contacto con los Directores y Gerentes de División, Gerentes de Recursos Humanos de los Hoteles, con los Gerentes de Desarrollo Humano de los mismos para documentar información que servía como base para el diseño de los Planes y Programas de Capacitación.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, las jerarquizaba, de acuerdo a la prioridad, número exacto de personas, objetivos que se pretendían alcanzar, actividades que se realizaban y evidencias suficientes que justificaban estas necesidades.

Después diseñaba un plan a seguir, tomando en cuenta los tiempos óptimos a llevar a cabo los cursos y programas, se calendarizaban tomando en cuenta fechas de impartición, horarios, lugar de realización establecido y la asignación de instructores.

Al contar con todo esto, era entonces que se arrancaba el programa.

Externamente me relacionaba con Instituciones Educativas para implementar los Planes de Capacitación y Desarrollo de acuerdo a las necesidades de desempeño del personal, con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para cumplir con los lineamientos que ésta marcaba en materia de capacitación.¹

Como pedagoga debía tener la habilidad para obtener del personal lo mejor no solo dando información sino ayudándoles para lograr que todo el potencial interno que tenían les ayudara a crecer como seres humanos, miembros de una familia, y miembros de un equipo de trabajo dentro de la Institución, ya fuera desde el Directivo o hasta el Personal de Línea, es decir, en todos los niveles se tenía que desarrollar al personal de la organización. A quién se le denominaba “Colaborador”.*

Por lo antes mencionado, las funciones y programas que manejaba en este puesto tenían como finalidad participar activamente, en la investigación de necesidades, en la planeación, diseño, organización, así como la coordinación y control de las actividades que la Dirección Corporativa de Recursos Humanos programaba.

1) Hoteles Camino Real. *Manual de Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos. Capacitación, MPPRH-40001*

*) “Colaborador”. Término utilizado dentro de la Empresa para denominar a los empleados, con el fin de dar énfasis a una actividad de servicio para realizar sus funciones, ya que sin su óptima participación en el trabajo, no tenía la calidad esperada por Hoteles Camino Real.

A continuación presento de forma esquemática los cursos, programas y actividades que comprendían la capacitación dentro de la Empresa:

1. Programa de Capacitación y Adiestramiento ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (S. T. y P. S.)
 Por disposición de la S. T y P. S. cada cuatro años se programaban cinco cursos a impartir; a manera de ejemplo a continuación presento los siguientes:
 - Curso de Inducción
 - El Nuevo Servicio Camino Real
 - ¡Con Mucho Gusto!
 - Soy tu Facilitador
 - ¡Con Mucho Gusto!... Por Siempre

2. Detección de Necesidades
 - 2.1. Cursos y programas para funcionarios de alta dirección
 - 2.2. Cursos y programas para mandos operacionales
 - 2.3. Cursos y programas para los niveles de supervisión hasta el personal de línea de los Hoteles y del Corporativo

3. Plan Anual de Cursos, Programas y Actividades Institucionales
 Este plan comprendía cursos internos, cursos externos, programas, y actividades como sigue:
 - 3.1. Cursos internos

<ul style="list-style-type: none"> • Formación de Instructores • Círculos de Calidad • Taller para Supervisores • Procedimientos y Metodología de Prácticas de Operación • Como Realizar un Briefing • Todos Somos Vendedores • Higiene en el Manejo de Alimentos • Control de Enfermedades Transmitidas por la Sangre • Procedimientos en Recepción • Cómo Asear en Forma Óptima un Cuarto • Servicio en Cafetería • La Imagen en el Personal de Mantenimiento • Plusvalía en el Trabajo de la Camarista • Administración Efectiva de Personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Como Resolver Problemas de Actitud en el Personal • El "Colaborador" de Cocina Profesional • Primeros Auxilios • Relaciones Humanas • Taller de Comunicación • Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Eficaz • Taller de Liderazgo • Taller de Trabajo en Equipo • Administración Efectiva del Tiempo • Taller de Autoestima • Taller de Creatividad para los que Van más Allá • Generalidades del Programa Interno de Protección Civil • Servicio en Alimentos y Bebidas • Como Stewards, somos parte de la Higiene
---	--
 - 3.2. Cursos externos
 - Clases de Inglés
 - Cursos de Seguridad e Higiene
 - 3.3. Programas
 - 3.3.1. Programa de Continuidad
 - 3.3.2. Programas de Desarrollo:
 - Desarrollos Profesionales
 - Entrenamientos Ejecutivos
 - Programas de Familiarización
 - Entrenamientos Cruzados
 - 3.4. Actividades
 Se presentarán los sistemas de integración, motivación y comunicación de los Hoteles de la Cadena.
 - 3.4.1. Convenios con Escuelas y Universidades para las Prácticas Profesionales
 - 3.4.2. Seminarios Corporativos Anuales
 - 3.4.3. Semana Camino Real
 - 3.4.4. Sistema Óptimo de Comunicación

Antes de iniciar la exposición del contenido de cada uno de ellos haré una breve exposición de los fundamentos legales en los que se basaba la Secretaría para formalizar la capacitación.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S. T. y P. S.), normaba sus lineamientos con fundamento en:

- “Lo dispuesto en el artículo 3º apartado A fracciones XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos *“Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”*;**
- Así como en el artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo *“Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”****

De conformidad con lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuidar la oportuna y normal constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento en las empresas; aprobar o rechazar los planes y programas de capacitación y adiestramiento que los patrones presenten; expedir criterios generales que señalen los requisitos que deben observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento; autorizar y registrar a las instituciones y personas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores y, en su caso, revocar las autorizaciones y cancelar los registros concedidos, así como establecer el registro y

**) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Constitución publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917 Texto Vigente Última reforma publicada DOF 17-08-2011

***)Ley Federal del Trabajo Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1º de abril de 1970 TEXTO VIGENTE, Última reforma publicada DOF 17-01-2006

control de las listas de constancias de habilidades laborales enviadas por las empresas, relativas a trabajadores capacitados o adiestrados.

- El Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de mayo de 2001, establece la necesidad de impulsar la capacitación y asistencia técnica oportuna y de calidad en los procesos de producción, distribución y comercialización, a efecto de fomentar una nueva cultura laboral a favor de la competitividad, de la certeza jurídica y de la capacitación permanente, que promueve el trabajo como una expresión de la dignidad de la persona humana.
- El Programa Nacional de Política Laboral 2001-2006, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 17 de diciembre de 2001, señala que en el nivel de reorganización de la producción mundial, la capacitación se caracteriza como el instrumento idóneo para que los trabajadores tengan los conocimientos, habilidades y destrezas para enfrentar los cambios tecnológicos y de innovación productiva de manera competente y fructífera.

1. Programa de Capacitación y Adiestramiento ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S. T. y P. S.)

Por disposición de la S. T y P. S. cada cuatro años se programaban cinco cursos a impartir; los cuales eran diseñados internamente por la Empresa, así mismo, eran obligatorios ante la Secretaría; a manera de ejemplo a continuación presento los siguientes:

Cursos que integran este programa:

- Curso de Inducción

Se consideraba Curso obligatorio para el personal de nuevo ingreso. Consistía en dar la información al personal de nuevo ingreso que servía para integrarlo con la organización, con sus objetivos, políticas, funciones, actividades específicas en el área de trabajo donde prestaría sus servicios, así como, de que prestaciones y servicios gozaba, entre otras.

Es un proceso que consiste en dar la bienvenida y capacitación inicial a un nuevo integrante, para su ingreso a la Empresa.

- Como política de Hoteles Camino Real se tenía que asegurar la efectividad del “Colaborador” de nuevo ingreso en su medio de trabajo a fin de conseguir su rápida y eficaz identificación con la filosofía, los objetivos y políticas de la Empresa, así como con las responsabilidades y funciones inherentes a su puesto.

Era responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos el verificar su completa aplicación y efectividad en un plazo de 2 a 3 días antes del ingreso a laborar del trabajador al Hotel y al Corporativo.

Se manejaba con un control de personal para ingresos al Hotel y al Corporativo, con fechas calendarizadas en días preestablecidos de impartición específicos, en coordinación con el departamento de Recursos Humanos del Hotel y del Corporativo.

- Así mismo, era política de Hoteles Camino Real el realizar una Re-Inducción General a todos los “Colaboradores” que contaban con 3 o más años de antigüedad en el Hotel y en el Corporativo.

Recursos Humanos dentro del calendario establecido de Inducción, programaba la asistencia de todo el personal que contaba con 3 o más años de antigüedad en el Hotel y en el Corporativo, con el fin de mantener información actualizada sobre los servicios con los que contaba el Hotel y el Corporativo, prestaciones a las que se tenía derecho, obligaciones, entre otros, de todos los “Colaboradores” activos.

Nota: A los Cursos de Inducción se integraban tanto el Personal de Nuevo Ingreso, como al Personal Activo, según se menciona en el punto anterior.

Este curso, lo diseñaba y se implementaba en todos los hoteles para el personal de nuevo ingreso a la empresa. El Curso de Inducción consistía en llevar a cabo una incitación que sirviera para ubicar al personal de nuevo ingreso con la organización.

Como curso de orientación permitía que las personas aprendieran sus funciones más rápidamente, controlaran sus niveles de ansiedad por encontrarse ante una situación novedosa, y lograran con ello la concentración en la labor de aprender las nuevas tareas que les esperaban.

Así mismo, logró significativamente su objetivo porque consiguió acelerar la integración y socialización de los nuevos ingresos a la empresa. La integración es la incorporación de una persona a un todo y adaptación a él, esto es, incorporarse a la Empresa y la socialización es el proceso por el cual un trabajador empieza a comprender y aceptar los valores, normas y conocimientos de una institución.

Las primeras impresiones que un nuevo “Colaborador” obtenía de Hoteles Camino Real, logró un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia Organización. La Alta Dirección, Recursos Humanos y el “Colaborador” aseguraban que existía un programa sistemático que permitió al nuevo “Colaborador” conocer y entender cuestiones como:

- Historia de Camino Real
- Su filosofía (misión, valores, cultura, lema, principios del servicio, entre otros)
- Sus instalaciones
- Ubicación geográfica
- Los miembros del Comité Directivo
- Las expectativas de la Empresa respecto de los “Colaboradores”
- Las políticas generales y específicas de Recursos Humanos
- Los procesos productivos
- Los mercados y sistemas de comercialización de la Empresa
- Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la Empresa, así como los sistemas de reconocimiento

Para dar cumplimiento con este curso se requirió del compromiso y de la responsabilidad del ejecutivo del área del personal de nuevo ingreso a la Empresa, del área de Recursos Humanos, a través de la Gerencia de Desarrollo Humano y del Capacitador, y que además, se incluyeron también aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar como fueron los objetivos, políticas y procedimientos, estructura organizacional, estándares de desempeño, normas del departamento en que ingresó el nuevo “Colaborador”, así como los objetivos, políticas y la descripción de su puesto.

Un programa eficaz de inducción y orientación al personal, es sin duda alguna, una inversión que produce muy altos dividendos, y Camino Real, lo comprobó ya que la inversión e interés que puso en cada uno de sus “Colaboradores” para desarrollarlo personal y profesionalmente se vio en el resultado final al ofrecer servicios en atención a Huéspedes y Clientes con calidad, lográndose con ello posicionarse en el mercado como una Empresa Mexicana Líder en el campo de la Hotelería y Servicios Turísticos.

Por tal razón, se elaboró el material para impartir el Curso de Inducción para el personal seleccionado para ingresar a Hoteles Camino Real, por política de Hoteles Camino Real, y era responsabilidad del Área de Recursos Humanos, proporcionar una inducción al empleado de nuevo ingreso, en cuanto a aspectos generales del Hotel para su familiarización con la Organización.

El Área de Recursos Humanos integraba grupos de empleados de nuevo ingreso, para impartir dentro de la inducción la siguiente información:

- Palabras de bienvenida
- Explicación breve de la Organización
- Video del Hotel y Corporativo (conteniendo información de los hoteles del grupo)
- Palabras de Bienvenida del Gerente General o Gerente Residente y del Director Corporativo de Recursos Humanos o un Representante de éste en el Corporativo, en su caso.

- Recorrido por el Hotel y en el Corporativo donde se les mostraba:

HOTELES

- Habitaciones
- Centros de Consumo
- Áreas de Servicio
- Oficinas Administrativas
- Convivio al final del curso

CORPORATIVO

- Edificio
- Áreas de Seguridad
- Comedor de Colaboradores
- Áreas de Servicio
- Convivio al final del curso

- El Nuevo Servicio Camino Real

Significaba el compromiso personal, especializado, positivo y competitivo, que se encaminaba al logro de los objetivos de la Empresa, reafirmando el conocimiento en cuanto a: servicio de calidad, atención al cliente interno y externo, manejo de situaciones difíciles, trabajo en equipo, misión y valores de la Compañía, el compromiso hacia el cambio, mejorar los intereses de los inversionistas, mantener instalaciones limpias y confortables.

- ¡Con Mucho Gusto!

Los “Colaboradores” debían recibir posterior al curso El Nuevo Servicio Camino Real, ¡Con Mucho Gusto!, el cual pretendía proveerlos de reforzamientos para apoyarles en el proceso de Servicio/Calidad continuos. Era un curso de entrenamiento continuo referente a la calidad de la propia responsabilidad como persona, así como el reforzamiento de los conceptos de calidad en el servicio al cliente, tanto interno como externo. El entrenamiento ¡Con Mucho Gusto!, se enriqueció con gran parte de lo aprendido en El Nuevo Servicio Camino Real, siendo el entrenamiento un resumen vivencial con la oportunidad de generar respuestas para obtener las metas a corto plazo de manera clara y sencilla, en función de la esencia de cada persona, que es la capacidad de tomar e implementar completamente decisiones propias.

- Soy tu Facilitador

Con el propósito de orientar adecuadamente a los “Colaboradores se diseñó este curso para impartirlo a los Gerentes, Jefes de Departamento, y Supervisores, con el propósito de contribuir al desarrollo del potencial humano, proporcionándoles herramientas que permitieran identificar habilidades y actitudes básicas para la formación de líderes en las diferentes áreas de realización, por lo tanto el Facilitador se desempeñaba como orientador o instructor en una actividad. En el trabajo en equipo, el Facilitador era quien dirigía el flujo de las discusiones y quien se encargaba de propiciar el diálogo respetuoso. Por eso, su tarea era remover los obstáculos, resumir los distintos puntos de vista y fomentar el espíritu positivo y productivo. Así, el Facilitador promovía una actitud activa del “Colaborador” y fomentaba su participación en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En este sentido, el Facilitador tenía en cuenta la diversidad cultural y las distintas realidades sociales, valorando las diferencias y enriqueciendo la instrucción a partir de ellas.

- ¡Con Mucho Gusto!... Por Siempre

El propósito de este curso, era mantener los conocimientos de las Normas de Servicio a Huéspedes de Hoteles Camino Real, así como una actitud de compromiso permanente sobre los lineamientos establecidos en el curso ¡Con Mucho Gusto!, se diseñaba a través de las Estadísticas de Comentarios de los Clientes/Huéspedes, comentarios de los empleados por medio de encuestas internas, estableciendo metas para mejorar los puntos débiles del servicio, desarrollando un plan de acción para alcanzar los objetivos.

- Responsabilidades de mi cargo con respecto de los cursos ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S. T. y P. S.)

- Cumplir con el criterio general que se establecía para los formatos correspondientes para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento para los trabajadores.

- También era responsable del diseño y registro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- De la expedición respectiva de las Constancias de Habilidades Laborales y entregadas a los “Colaboradores” durante los 20 días hábiles después de haberse impartido cada curso programado.
- Así como de toda la logística necesaria para la realización de los cursos en tiempo y forma.

Como Gerente Corporativo de Desarrollo Humano era responsable, en colaboración, con el Gerente de Desarrollo Humano de los Hoteles en cada Estado, de realizar todos los pasos necesarios para el trámite y registro del Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento ante las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S. T. y P. S.).

2. Detección de Necesidades

Consiste en identificar aquellas áreas de la organización en las que se requiera una mejora en cualquiera de sus procesos, ya sea por cambios de políticas, adquisición de nueva maquinaria, desperdicios de los recursos, por mencionar algunos.

Se pretende hacer más productiva una organización con la detección de sus necesidades ya que nos orientará para poder estructurar planes y programas que nos permitan satisfacer las necesidades de la Empresa de forma clara y precisa, con el único fin de llevarla al logro de sus objetivos ya sean a corto, mediano o largo plazo.

El objetivo por el cual se aplica la detección de necesidades es para determinar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que posee todo el personal que labora en esta Empresa, con el fin de detectar sus necesidades de acuerdo a los requerimientos específicos de los Colaboradores y atenderlos a la brevedad posible, mediante un adecuado programa de capacitación.

- Era política de Hoteles Camino Real, que existiera un Plan de Cursos y Programas de Capacitación Institucional, con base en una detección de necesidades, que abarcaba a la totalidad de los cursos que en forma anual se impartirían al personal.

Para realizar la detección de necesidades reales de la compañía elaboraba el material que se debería aplicar en cada Hotel y el Corporativo. Así mismo, coordinaba la calendarización para la aplicación de dicha detección.

Después, se enviaban los formatos diseñados en el Corporativo a todos los Hoteles de la Cadena con el fin de diagnosticar la problemática de cada uno por puesto, departamento, y área, con base en los resultados se diseñaba el curso o los cursos necesarios para mejorar el servicio en la Empresa.

Con base en los resultados de la detección de necesidades, se elaboraban y ejecutaban planes y programas de capacitación dirigidos a todo el personal, pero divididos en tres niveles jerárquicos.

2.1. Cursos y programas para funcionarios de alta dirección

La actualización y mejoramiento profesional de los altos funcionarios con la visión de Profesionalizar los siguientes niveles.

Dirigido a:

- Directores Corporativos
- Sub-directores
- Gerentes Generales
- Del Comité Directivo a Comité Ejecutivo

Para Profesionalizar la Acción Directiva, Profesionalizar la Función Gerencial, Generar Futuros Gerentes Generales y Funcionarios ascendiendo a posiciones superiores que respondieran a las necesidades de la Empresa.

2.2. Cursos y programas para mandos operacionales

De igual forma, con base en el resultado de la detección de necesidades se coordinaba la elaboración e implementación de los Cursos Internos (los diseñados por la empresa) y Cursos Externos (contratados con empresas externas), de capacitación para los Hoteles y el Corporativo en los niveles de Comité de Operaciones.

Dirigidos a:

- Del Comité Directivo a Comité de Operaciones
- Sub-Gerentes

Para enfocar la Función hacia la más Alta Productividad, Financiera, Técnica y Humana. Así como, generar Gerentes y Sub-Gerentes de Área profesionales.

2.3. Cursos y programas para los niveles de supervisión hasta el personal de línea de los Hoteles y del Corporativo.

Dirigidos a:

- Jefes Departamentales
- Supervisores
- Personal de Línea

Para garantizar la calidad operativa mediante la satisfacción de los deseos y necesidades del usuario, generar Excelentes Jefes Departamentales, lograr el trabajo de equipo enfocado a resultados y erradicar el Empirismo en la Institución.

- Responsabilidades de mi cargo para la detección de necesidades con respecto a los cursos:

- Dar seguimiento y control estadístico de las Evaluaciones de Desempeño, Desarrollo y Potencial de los Ejecutivos de Hoteles para obtener los requerimientos de Capacitación para los miembros del Comité Directivo.
- Coordinar la creación de nuevos Cursos Institucionales a nivel Compañía en los diferentes niveles de la Organización.
- Tomar en cuenta, el porcentaje de ocupación estimado y presupuestado para el ciclo anual, así como la cantidad de trabajo de ciertas áreas que no eran influidas por el porcentaje de ocupación, para diseñar los programas sin lesionar el servicio al cliente.
- Elaborar los Planes y Programas de Capacitación, para Comité Directivo de Hoteles, del Corporativo y del Personal en General, considerando solamente un año para el programa real, ya que se tenía que razonar en función de las necesidades de la operación de la Empresa en ese momento.
- Era responsable de la información objetiva sobre el rendimiento, a fin de que se conociera el impacto del programa y la aplicación por parte de los “Colaboradores” de los conocimientos aprendidos para el trabajo.

La realización de un plan y programa de capacitación no era fácil, ya que se encontraban muchas variables que impedían que la programación fuera correcta. Por tal motivo, se consideraba el porcentaje de ocupación esperado durante el periodo de vigencia del programa, esto era muy importante, ya que un hotel debía tener como principal objetivo el servicio al cliente; servicio que un hotel de estas características, debería ser óptimo y excelente. El porcentaje de ocupación esperado proporcionaba la medida en la cual se podían programar los cursos sin lesionar el servicio. Como la población de un hotel no era muy estática, el considerar solamente un año para el programa era real, ya que se razonaba en función de las necesidades de ese momento, necesidades que con el

tiempo iban cambiando, ya que la empresa, para satisfacer óptimamente el servicio, debía contar con personal calificado, mismo que debía ser capacitado por la Compañía, debido a la escasez en el mercado y a la falta de experiencia de los estudiantes egresados de universidades y escuelas de hotelería en México.

Para efectos internos, la programación de los cursos se realizaba en ciclos anuales, así como la entrega de las listas de Constancias de Habilidades Laborales, ante la propia Secretaría.

El Gerente de Desarrollo Humano en cada Hotel, y yo como Gerente Corporativo de Desarrollo Humano debíamos levantar a inicios del mes de Octubre de cada año, la Detección de Necesidades de Capacitación en cada uno de los Hoteles y en el Corporativo.

3. Plan Anual de Cursos, Programas y Actividades Institucionales

- Era política de Hoteles Camino Real, que existiera un Plan de Cursos, Programas y Actividades Institucional, que en forma anual se realizaba con el personal.²

De esta forma, se determinaba el programa anual a seguir, el cual debía contener los siguientes cursos y programas a impartir, así como, las actividades a realizar con los “Colaboradores”:

3.1. Cursos internos

Los Cursos Institucionales obligatorios a impartirse por lo menos una vez al año eran los 28 siguientes y que a continuación se describen:

2) *Ibidem*, MPPRH-40002

- Formación de Instructores

Este curso-taller enfatizaba el hecho de que el Instructor se entrenaba, practicaba y adquiría las habilidades, usando la técnica más adecuada y eficiente posible para la impartición de cursos.

Proporcionar a los Instructores herramientas y técnicas necesarias para mejorar las habilidades de impartición de cursos de capacitación y adiestramiento que permitan desarrollar el potencial personal de cada uno de los integrantes de la organización. Habilitar Instructores en las diversas áreas de la empresa para desarrollar el talento humano en la organización. Propiciar que el participante se convierta en un Facilitador eficiente de los procesos de desarrollo humano en la organización y que fuera capaz de desarrollar e impartir un curso o taller enfocado a su área de especialidad, considerando todos los aspectos relevantes del aprendizaje.

- Círculos de Calidad

Involucraba a todos los “Colaboradores” de la compañía, ya que a través de sus conocimientos, experiencias, habilidades y creatividad podían hacer frente a diferentes tipos de problemas de calidad, productividad y comunicación, lo cual permitía que la empresa estuviera siempre a la vanguardia distinguiéndose por ser la Mejor Cadena Hotelera a Nivel Internacional, por lo tanto, este curso proporcionaba los elementos necesarios para implementar eficientemente los Círculos de Calidad en la compañía, que permitían identificar, diagnosticar y resolver problemas de calidad, productividad y comunicación.

- Taller para Supervisores

Todo el personal que desempeñaba las funciones de supervisión en la compañía debía recibir este taller como parte de su programa de entrenamiento, con el propósito de que se conociera quién era un supervisor y sus responsabilidades, cuál era la importancia que como supervisor tenía para la empresa, conocía herramientas que le facilitaba la optimización del tiempo, aprendía a fijarse metas y cumplirlas a

través de la elaboración de planes de trabajo, aprendía a utilizar el liderazgo situacional en la consecución de objetivos, manteniendo sanas relaciones con sus empleados.

- Procedimientos y Metodología de Prácticas de Operación

Los niveles de mandos medios y supervisores de Hoteles Camino Real debían recibir este programa de entrenamiento con el objeto de que conocieran la importancia de la aplicación de las prácticas de operación, así como, el papel y la importancia que tenían como Jefes Departamentales de cada área en el logro de objetivos, así mismo, aprendían las técnicas de instrucción en las Prácticas de Operación y como difundirlas a los Colaboradores a su cargo, así mismo, evaluaban permanentemente el aprendizaje del personal capacitado y así detectaban otras áreas de oportunidad.

- Cómo Realizar un Briefing

Para la correcta comunicación existen diferentes medios para realizarla como son juntas, revistas, manuales, memorandos, cartas, entre otros, sin embargo, para este curso el medio de comunicación era una junta breve, por lo que se tenía que conocer y manejar Cómo Realizar un Briefing, que era la acción de dar breves instrucciones que se celebraban antes de comenzar una actividad de trabajo, ya fueran el Comité Directivo, los Centros de Consumo, los Departamentos, siendo su característica principal la duración que era de 15 a 20 minutos máximo, por lo que su realización dentro de Hoteles Camino Real podía ser diaria, inclusive hasta tres veces en el día por el servicio que se brindaba en los diferentes turnos, en eventos especiales, así como una o tres veces a la semana, según las necesidades de la operación en la empresa.

- Todos Somos Vendedores

Este curso tenía como propósito favorecer e incrementar la venta de los diversos productos y servicios que se ofrecían a través de una constante actitud de venta por parte de todos los “Colaboradores”, que se generara inquietud por el conocimiento

de la competencia para elevar los estándares de calidad de los servicios de la empresa, se pretendía que Hoteles Camino Real fuera la empresa mexicana líder en Hotelería y Servicios Turísticos que ofrecía una calidad que satisfacía y rebasaba las expectativas de Clientes Nacionales y Extranjeros, “Colaboradores” y Accionistas, por lo que se debía conocer a todos los niveles lo que era vender y el papel que cada uno jugaba como vendedor.

- Higiene en el Manejo de Alimentos

Estaba dirigido a los empleados que manejaban alimentos en un hotel con el propósito de que conocieran el adecuado manejo de alimentos, así como las enfermedades más comunes y peligrosas provocadas por alimentos contaminados, reconociendo la importancia de la Higiene Personal reforzando continuamente todo lo relacionado con la higiene en los alimentos.

- Control de Enfermedades Transmitidas por la Sangre

El propósito de este curso era enseñar cómo protegerse uno mismo debidamente del riesgo de enfermedades transmitidas por la sangre, las cuales se encuentran presentes en la sangre humana y otros materiales potencialmente infecciosos (jeringas, tijeras), entre otros.

- Procedimientos en Recepción

Este curso tenía como propósito capacitar al personal de Recepción en las funciones propias de su puesto de trabajo, facilitando así el desarrollo de las mismas y la efectividad en el trato al Huésped, identificando la importancia del Departamento de Recepción dentro del Hotel para proporcionar un servicio, así mismo, conocían el procedimiento a seguir para cada una de las funciones propias del departamento, manteniendo así, los estándares de calidad e identificaban como contar con los elementos necesarios para dar respuesta efectiva a las inquietudes de los Huéspedes.

- Cómo Asear en Forma Óptima un Cuarto

Este curso estaba dirigido al personal que se desempeñaba como camarista en un hotel con la finalidad de proporcionarle la información y las herramientas necesarias que le permitía realizar exitosamente su trabajo, así como que recordara y reforzara la importancia del papel que debía hacer la camarista, los requisitos y características que debía tener una camarista en la Empresa para ofrecer un servicio de calidad a los huéspedes, que desarrollara el trabajo de acuerdo a los estándares y a la filosofía de calidad que llevaba la Compañía, aprendía cual eran la actitud que debía mostrar en el trabajo, para ofrecer un Nuevo Servicio Camino Real a los Huéspedes, continuando así con su preferencia y que apreciara la importancia del trabajo en equipo.

- Servicio en Cafetería

Estaba dirigido a todo el personal que laboraba en los Centros de Consumo y tenía por objeto sensibilizar a los trabajadores en cuanto a la importancia del Nuevo Servicio Camino Real, como ventaja competitiva, remarcando el concepto e importancia de calidad en el servicio y concientizar al empleado para que realizara su trabajo con una actitud positiva.

- La Imagen en el Personal de Mantenimiento

Despertar en el personal el interés por desempeñar sus funciones con eficiencia y calidad, cuidando su apariencia personal, a efecto de proyectar una imagen de excelencia al cliente externo e interno. Propiciar limpieza en la presentación física y en la realización de los trabajos del Personal de Mantenimiento para proyectar una imagen de calidad, así como el deseo de ser íntegro, de realizar relaciones interpersonales que redundaran en beneficio de su trabajo, de su vida personal y que conociera cual debía ser el perfil de los “Colaboradores” de Mantenimiento de Hoteles Camino Real para que se esforzaran diariamente por alcanzar estos estándares de calidad.

- Plusvalía en el Trabajo de la Camarista

El curso estaba dirigido a todas las camaristas que laboraban en un Hotel con el propósito de que se resaltara la importancia del rol que representaba La Camarista dentro del Hotel, desempeñando un trabajo no únicamente con la Calidad que distinguía a la Empresa, sino también dando un Servicio con “Plusvalía”. Ese “Consentir” verdaderamente a los Huéspedes/Clientes para superar las expectativas que ellos tenían en cuanto al Servicio, resaltando la importancia que tenía la Camarista dentro del Hotel, definiendo lo que era Calidad, especificando que era un Servicio de Calidad, desarrollando una Actitud de Servicio y Capacidad de Empatía, estableciendo una buena comunicación con el Cliente/Huésped, desarrollando su creatividad brindando pequeños detalles que lograran darle al cliente un Servicio con Plusvalía.

- El “Colaborador” de Cocina Profesional

Este curso estaba dirigido a todos los Empleados de Cocina (panaderos, cocineros, carniceros, entre otros), con el propósito de facilitarles el desempeño en Cocina, proporcionándoles las herramienta y la guía profesional para empleados de cocina, necesaria, para que el Empleado realizara sus labores realmente con profesionalismo, reforzando las reglas de disciplina e higiene, así como de que se concientizara de la importancia que representaba la higiene en Cocina, despertando el interés de los “Colaboradores” para crecer y superarse dentro de la Empresa y fomentar la integración y un mejor conocimiento entre todos los Empleados de Cocina.

- Primeros Auxilios

Ante la posibilidad de que los Huéspedes, Clientes y “Colaboradores”, sufrieran un accidente o una enfermedad súbita, se hacía necesario contar con personal adiestrado en Primeros Auxilios, de esta manera se prestaba una ayuda, lo más profesional posible, en lo que se resolvía el problema por personal médico o se trasladaba al paciente a una institución médica, por lo tanto, el propósito de este

curso era que el participante conociera los conceptos y procedimientos básicos para auxiliar a la víctima de un accidente o enfermedad inesperada, que conociera el marco teórico fundamental de los problemas con los que se podían enfrentar para que se resolviera en forma adecuada cualquier situación de emergencia.

- Relaciones Humanas

El curso fue diseñado especialmente para llegar a cada una de las áreas de la compañía, ya que todos eran clientes internos y como tal el servicio debía reflejarse en el trato diario con los “Colaboradores”, los Clientes y con todas aquellas personas con las que se tenía un trato diario y de quienes daban y recibían un Servicio de Calidad.

- Taller de Comunicación

Todos los “Colaboradores” participaban y aplicaban en este taller donde conocían las herramientas para el logro de una Comunicación Efectiva, identificaban las diferentes fallas en el proceso y aplicaban de manera vivencial la interrelación que les permitía mejorar sus relaciones interpersonales, reconociendo las barreras más comunes en la Comunicación y sus consecuencias, donde practicaban el uso de técnicas y estrategias de manera que se llegara a desarrollar en habilidades y reconocieran la importancia de mejorar la calidad de la Comunicación mediante el cambio personal.

- Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Eficaz

Este curso brindaba a los participantes las herramientas y el conocimiento necesario para iniciar una nueva forma de ver y participar en la vida laboral y personal, basado en el libro de Stephen Covey. Se presentaba el esquema de que las cosas no se podían dejar al futuro o a los demás, ubicando que solo uno es el principio y el fin de todo lo que ocurre, siguiendo el *continuum de madurez***** que expone el autor

****) “El Continuo de Madurez.- Avanzar progresivamente en un continuo que va desde la dependencia a la independencia y a la interdependencia”.

donde primero se tiene que vencer en el interior de cada uno para poder vencer en el exterior de los demás.

- Taller de Liderazgo

Este taller estaba dirigido a los Facilitadores de la compañía que ya habían participado en los cursos de El Nuevo Servicio Camino Real, ¡Con Mucho Gusto!, Soy tu Facilitador y los Siete Hábitos de la Gente Altamente Eficaz, con el propósito de que desarrollaran habilidades personales que les permitía ser Líderes Centrados en Principios basado en el libro *Liderazgo Centrado en Principios*, de Stephen R. Covey., para la realización de los objetivos, considerando a los Clientes/Huéspedes, “Colaboradores” y Accionistas de Hoteles Camino Real.

- Taller de Trabajo en Equipo

El taller estaba dirigido a todos los trabajadores de la empresa con la finalidad de facilitar el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes propias del Trabajo en Equipo, estaba diseñado para que fuera aprendido de una forma práctica y vivencial, que incluía varios ejemplos en donde la clave del éxito era precisamente el “Colaborador”.

- Administración Efectiva del Tiempo

Este curso estaba dirigido a todos los Facilitadores de la empresa con la finalidad de que comprendieran la importancia de hacer uso efectivo del tiempo y aplicaran las técnicas para la administración correcta del mismo, con el propósito de que se logaran las metas con precisión de manera que pudieran exceder las expectativas de los Huéspedes/Clientes, brindándole al participante una herramienta útil en el manejo efectivo del tiempo en su trabajo y en su vida personal.

- Taller de Autoestima

Este curso-taller estaba dirigido a todos los Facilitadores de Hoteles Camino Real, y como una segunda etapa al Personal Operativo, ya que el tema de la Autoestima y cómo se encuentre nuestro nivel de ella, está relacionado con todas las áreas de

nuestra vida, relaciones con los demás, éxito en el trabajo, entre otros. La aplicación del curso estaba diseñada para realizarse como taller para que fuera utilizado de manera dinámica y vivencial. Por tal motivo, la mayor parte de los temas que contenía este taller, más que reflexionados debían ser experimentados de manera personal y grupal, para lo cual se recomendaban diversas dinámicas y ejercicios.

- Taller de Creatividad para los que Van más Allá

Estaba dirigido a puestos de nivel de Supervisión, Jefes Departamentales y Gerentes de Área en una primera etapa, siendo posible dirigirlo en una segunda etapa, con dinámicas adecuadas a “Colaboradores” de nivel operativo, con el propósito de despertar la sensibilidad en los “Colaboradores” para que descubrieran su capacidad de crear e innovar formas de enfrentar los retos en la vida profesional, familiar y personal aunado al alcance de calidad y excelencia de Hoteles Camino Real.

- Generalidades del Programa Interno de Protección Civil

Estaba dirigido a los Facilitadores, (Jefes, Supervisores) y personal del Departamento de Seguridad y Mantenimiento de Hoteles Camino Real que se integraban al Programa Interno de Protección Civil en función de proporcionarles la información básica de Protección Civil a los “Colaboradores” con el propósito de que pudieran actuar ante situaciones de riesgo en el Hotel, en sus hogares o en el lugar donde se encontraran, así mismo, fomentarles una cultura de Protección Civil para evitar o mitigar el impacto personal ante la presencia de algún siniestro o desastre.

- Servicio en Alimentos y Bebidas

Dirigido a todos los Empleados del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel, con el propósito de que repasaran, ampliaran y mejoraran los conocimientos que tenían del servicio todos los Empleados de los Centros de Consumo del Hotel, para que brindaran la mejor calidad de servicio a los Huéspedes/Clientes otorgando un servicio de calidad al Huésped/Cliente que cubrieran todas y cada una de sus expectativas, y del mismo modo, que adquirieran los conocimientos y habilidades

que se necesitaban para desempeñar las actividades del Área de Alimentos y Bebidas, brindando un servicio completo y correcto al Huésped/Cliente.

- Administración Efectiva de Personal

El curso estaba dirigido a todos los Facilitadores de Hoteles Camino Real, a través del cual se pretendía reforzar el procedimiento y manejo de la Administración de Personal, ya que cada vez la actividad del Facilitador exigía más efectividad en la gestión de su personal y por ello Hoteles Camino Real pretendía facilitar las herramientas necesarias para incrementar la calidad de sus Facilitadores.

- Como Resolver Problemas de Actitud en el Personal

El curso estaba dirigido a los Facilitadores de la compañía, tenía la finalidad de que cada Facilitador visualizara las realidades de cada uno de sus “Colaboradores” y comprendiera la mejor manera de ayudarlos a resolver sus problemas de actitud, que de una manera o de otra, afectaban en el buen desempeño de su trabajo. El participante conocería, comprendería, identificaría y analizaría técnicas de motivación, integración, supervisión y dirección de personal que le permitían transformar la actitud de sus empleados hacia el logro de sus metas y contribuía así al cumplimiento de la Misión de Hoteles Camino Real.

- Como Stewards, somos parte de la Higiene

Este curso estaba dirigido a todos los Empleados involucrados en la Limpieza y Aprovisionamiento de Equipo de Cocina en el Área de Alimentos y Bebidas, con el propósito de que se le brindara al Empleado involucrado en los Servicios de Alimentos y Bebidas, un instrumento que orientara la prevención de contaminación y transmisión de enfermedades a través de la correcta limpieza personal, de utensilios y equipo, y del mismo modo, aportarles beneficios en la medida en que se apoyara brindándoles Recursos y Equipo necesario para aplicar los preceptos de Sanidad en el Hotel y que conocieran y aplicaran cada uno de los procesos correctamente para evitar cualquier indicio de enfermedades transmitidas por falta de higiene.

- Era responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos el habilitar al personal de cada Hotel que reunía características tales como conocimientos, experiencia, habilidades para instruirlo y que de acuerdo al Programa Interno de Capacitación, fuera necesario para impartir los cursos de acuerdo a la filosofía de Camino Real. Para tal efecto, se debían implementar todas las acciones necesarias para darles a los Instructores habilitados, las herramientas requeridas para que su potencialidad de enseñanza fuera la máxima.³

3.2. Cursos externos

- Era política de Hoteles Camino Real el seleccionar a todos aquellos Instructores, mismos que deberían reunir las más altas características en cuanto a experiencia, conocimientos, calidad de impartición, entre otros, en aspectos técnicos y especializados.⁴

Y así, por lo anterior, la selección de los Cursos Externos y sus Instructores quedaban supeditados a la Dirección Corporativa de Recursos Humanos y a la Dirección de Operaciones en Oficinas Corporativas.

NOTA: Es importante señalar que esta política no incluía a aquellos cursos que fueran gratuitos.

- Clases de Inglés

Para los Cursos de Inglés era política de Hoteles Camino Real que el Comité Directivo y el mismo personal con trato a huéspedes y clientes, manejaran obligatoriamente el idioma Inglés en un alto porcentaje (mínimo el 80%), por tal motivo la Gerencia de Recursos Humanos debía instrumentar todos los cursos suficientes y necesarios a fin de que el personal llegara al porcentaje requerido.⁵

Para el resto del personal, el estudio del idioma Inglés era optativo.

3) *Ibidem*, MPPRH-40008

4) *Ibidem*, MPPRH-40004

5) *Ibidem*, MPPRH-40006

El Gerente de Recursos Humanos, debía instrumentar las bases para la participación de los cursos considerándolos como becas. De tal manera que al no cumplirse los requisitos, el costo era absorbido por el empleado. Se negociaba con instituciones de idiomas para cumplir y cubrir este requisito.

- Cursos de Seguridad e Higiene

Era responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos, el proporcionar por lo menos una vez cada seis meses, los siguientes cursos:⁶

- Curso de Brigadas de Emergencia
- Curso de Primeros Auxilios
- Curso de Protección Civil

Me coordinaba con el Gerente de Mantenimiento y con el Jefe de Seguridad para la impartición de los cursos.

Se pedía apoyo a las autoridades competentes, tales como: Bomberos, Secretaría de Salubridad y Asistencia (S. S. A.), Instituto Mexicano del Seguro Social (I. M. S. S.), Cruz Roja, entre otras.

- Responsabilidades de mi cargo con respecto a los cursos institucionales internos:

- Ejecutar los Planes y Programas de Capacitación, para Comité Directivo de Hoteles, del Corporativo y del Personal en General, considerando solamente un año para el programa real, ya que se tenía que razonar en función de las necesidades de la operación de la Empresa en ese momento.
- Verificar la aplicación y cumplimiento de los Planes y Programas de Capacitación de los Hoteles de la Compañía.

6) *Ibidem*, MPPRH-40010

- Evaluar constantemente la capacitación impartida, a fin de encontrar y superar áreas de oportunidad.
- Evitar la cancelación de cursos.
- Seguimiento y control de la información basada en entrevistas y cuestionarios, mediante la aplicación de la Evaluación de Cursos que debía ser utilizada al término de cada curso.
- Coordinar en todas sus partes el Plan y Programa de Capacitación a fin de lograr en el Colaborador un incremento de los niveles de productividad, ejecutar las tareas de su puesto en forma más eficaz y con mayor aptitud, mejorar el trato entre los trabajadores y jefes, incrementar las oportunidades de progreso y desarrollo de los “Colaboradores”, así como elevar el grado de lealtad y satisfacción de los mismos hacia la Empresa y sus Representantes.
- Seleccionar, asesorar y dirigir a los Instructores Internos para que ellos en base a su técnica, experiencia propia y los estándares de calidad de la organización impartieran los cursos.

3.3. Programas

Los programas a diferencia de los cursos se enfocaban al desarrollo del personal con el propósito de profesionalizar sus funciones y crecer a puestos superiores dentro de la Empresa.

La finalidad es que la Empresa tenga el personal idóneo que requiere, conservando al personal que ya cuenta con la plataforma de información que Camino Real ya le ha dado, evitando invertir tiempo en capacitar a un nuevo empleado, así la inversión que se le brinda al “Colaborador”, enriquece el desarrollo interno y se mantiene la estandarización de la Empresa. Evita gastos y tiempo en el proceso de reclutamiento y selección de nuevos candidatos.

La Gerencia Corporativa de Desarrollo Humano era la responsable de diseñar y calendarizar los Programas, mismos que seguían un plan general de capacitación de Hoteles Camino Real y cuya impartición era obligatoria en las Unidades de Negocios (cada Hotel), quedando como responsable de su implementación, la Gerencia de Desarrollo Humano de cada Hotel.

3.3.1. Programa de Continuidad

Consiste en preparar ejecutivos con potencial para la acción directiva, generando futuros funcionarios ascendiendo a posiciones superiores para su crecimiento dentro de la Empresa con el propósito de que cuando un Ejecutivo considerado como posición clave dentro de la Compañía, se promueve a un nivel superior, o deja de laborar en la Empresa los Colaboradores capacitados para ascender dentro de la Organización se puedan promover a la posición que ocupaba el anterior ejecutivo que se ha preparado para ocupar la posición vacante.

Se aplica en virtud de que los ejecutivos que ya están dentro de la Empresa se desarrollen dentro de la misma ya que en la Industria Hotelera la competitividad es cerrada entre los especialistas y difícilmente se puede encontrar un candidato para posiciones clave/estratégicas, considerando que el personal que se prepara ya cuenta con todo el conocimiento de la organización.

El programa va dirigido al Comité Directivo que está conformado por las posiciones de Comité Ejecutivo y Comité de Operaciones, de acuerdo al siguiente cuadro:

COMITÉ DIRECTIVO

Comité Ejecutivo	Comité de Operaciones
Gerente General	Ama de Llaves
Gerente Residente/Subgerente Ejecutivo	Gerente/Jefe de Recepción
Contralor	Sub-contralor
Director de Ventas	Gerente de Informática
Gerente de Alimentos y Bebidas	Chef Ejecutivo
Gerente de División Cuartos	Gerente/Jefe de Compras
Gerente de Mantenimiento	Gerente/Jefe de Personal
Gerente de Recursos Humanos	Gerente de Desarrollo Humano

Debido a la necesidad de contar con empleados preparados para desarrollarse dentro de la Empresa se diseñó este programa para formar Colaboradores a los puestos superiores siguientes (escalafón) para capacitarlos y evaluarlos para considerarlos en su crecimiento profesional.

- Era política de Hoteles Camino Real contar con un Programa de Continuidad para aquellas posiciones de Alta Dirección dentro de la Compañía y con base a ello, poder estructurar un Plan de Desarrollo ascendente dentro de la Organización.⁷

Diseñaba e implementaba el contenido del Programa de Continuidad de los “Colaboradores” que formaban parte del Comité Directivo de los hoteles y del Corporativo.

El Programa de Continuidad era controlado y llevado a cabo por la Gerencia Corporativa de Desarrollo Humano de acuerdo a las posiciones del Comité Directivo de los Hoteles, de acuerdo a lo señalado anteriormente.

7) *Ibidem*, MPPRH-40011

Con el propósito de que se llevara a cabo el control y seguimiento de la información que integraba cada expediente de los “Colaboradores” que aplicaban para el Programa de Continuidad, el Gerente de Recursos Humanos de cada Hotel realizaba las siguientes acciones en los términos establecidos:

- Aplicación de exámenes psicométricos.
- Evaluación del desempeño social, estratégico, administrativo, técnico y gerencial.

Para tener un control estricto del integrante a este programa se realizaba un contrato por un año y a los seis meses posteriores el Colaborador era evaluado por el Gerente General y el Gerente de Recursos Humanos del Hotel, con la finalidad de conocer el potencial del empleado y considerar si continuaba en este programa.

Los resultados de la evaluación eran enviados a la Gerencia Corporativa de Desarrollo Humano, como máximo 15 días después de haberse llevado a cabo este proceso.

3.3.2. Programas de Desarrollo

Consistían en preparar a Colaboradores que podrían ocupar las posiciones vacantes que dejaran los ejecutivos que se preparaban para ocupar las posiciones de Alta Dirección del Programa de Continuidad y del mismo modo mantener una cartera de candidatos calificados para ocupar la posición que se pretendía cubrir en su momento, fundamentado en la capacitación proporcionada a los mandos operacionales para realizar funciones hacia la más alta productividad.

Diseñaba los programas, así como coordinaba y supervisaba el cumplimiento y el seguimiento óptimo y consistente de los Programas de Desarrollo con

los “Colaboradores” que contaban con los requisitos que en este apartado se detallan para poder ser candidatos a ocupar puestos de mayor nivel.

Se apoyaba al cambio que la sociedad requería considerando los efectos que produce la capacitación en la sociedad y en la comunidad en la que se desarrollan; esto era importante considerarse, ya que la Educación es el medio más próximo y factible que nos acerca a Mercados Altamente Competitivos.

Una educación adecuada a las necesidades propias de cada individuo da como resultado que repercute positivamente en la productividad de la empresa. El contar con “Colaboradores” con Calidad de Vida Personal y Profesional redundará indiscutiblemente en México, esta es una aportación más que hizo La Cadena Camino Real, ya que no solamente es una empresa dedicada al ramo de la Hotelería y Servicios Turísticos, sino que además es portador de nuevas fuentes de trabajo, manteniendo una plantilla de “Colaboradores” Altamente Calificados en cada uno de sus destinos turísticos, logrando con ello competir con las más prestigiadas Cadenas Hoteleras a nivel Nacional e Internacional, formando grupos que se convirtieran en agentes de cambio y capacitadores que mantuvieran y enriquecieran las tareas de capacitación y desarrollo de la Cadena.

- Era política de Hoteles Camino Real el formar “Colaboradores” altamente calificados para enfocar la función hacia la más alta productividad en puestos estratégicos dentro de la Organización, mediante programas de desarrollo tales como: Desarrollos Profesionales, Entrenamientos Ejecutivos, Programas de Familiarización, y Entrenamientos Cruzados satisfaciendo parte de las necesidades de personal en puestos clave de la Organización y contribuyendo a su propio desarrollo profesional, como a continuación se describen:⁸

8) *Ibidem*, MPPRH-40019

- Desarrollos Profesionales

Diseñaba los programas, así como coordinaba y supervisaba el cumplimiento del Programa de Desarrollos Profesionales con los “Colaboradores” que se encontraban dentro de los Programas de Desarrollo de los Hoteles Camino Real como candidatos a ocupar puestos de mayor responsabilidad. El personal que entraba a los Desarrollos Profesionales estaba destinado a ocupar las vacantes que dejaba el personal que concluía un Programa de Continuidad y que ya estaba por ocupar un puesto de Alta Dirección a nivel Corporativo.

- Era política de Hoteles Camino Real el fomentar el desarrollo del potencial de los “Colaboradores” ubicados en puestos estratégicos en la Organización para ocupar posiciones de mayor nivel jerárquico, mediante un programa consistente y efectivo de Desarrollo Profesional, con el fin de cubrir a corto, mediano y largo plazo, posiciones vacantes dentro de Hoteles Camino Real.⁹

El Programa de Desarrollos Profesionales consta de 7 secciones:

- Alimentos y Bebidas
- División Cuartos
- Contraloría
- Ventas
- Recursos Humanos
- Mantenimiento
- Varios Administrativos: Seguridad y Compras

La Dirección Corporativa de Recursos Humanos era la encargada de seleccionar y definir, de acuerdo a las necesidades futuras de la Empresa, a todos aquellos “Colaboradores” en puestos estratégicos de la Organización para realizar Desarrollos Profesionales dentro de algún Hotel de la Cadena.

9) *Ibidem*, MPPRH-40021

Para el proceso de Selección se creó un Comité integrado por:

- Director Corporativo de Recursos Humanos
- Gerente General del Hotel
- Director de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos
- Gerente Corporativo de Desarrollo Humano
- Director de Área (dependiendo del área a desarrollar)
- Gerente de Recursos Humanos del Hotel

Dicho Comité determinaba en base a la Selección previa realizada por el Hotel, quién y a qué área de desarrollo se abocaría el “Colaborador”, así como si era en el mismo Hotel u otro Hotel de la Cadena.

El Gerente de Recursos Humanos del Hotel, enviaba a la Gerencia Corporativa de Desarrollo Humano en los primeros 10 días de los meses de Enero y Agosto de cada año, los candidatos viables y preseleccionados a realizar un Desarrollo Profesional.

La Selección era de manera estricta con base al desarrollo y potencial del “Colaborador”.

El proceso de Selección constaba de una entrevista previa, entrevista profunda y exámenes psicométricos.

La decisión que finalmente tomaba el Comité era irrevocable.

- Entrenamientos Ejecutivos

Crear el plan de entrenamiento por un año, denominado Entrenamientos Ejecutivos para futuros ejecutivos en todas las áreas del Hotel, quienes eran egresados de diferentes carreras universitarias. También se llevaba a cabo el seguimiento y control.

- Era política de Hoteles Camino Real el fomentar el desarrollo del potencial de las nuevas generaciones que egresaban de Universidades/Escuelas

Nacionales o Extranjeras mediante un programa consistente y efectivo de Entrenamiento Ejecutivo, con el fin de cubrir a mediano plazo, posiciones estratégicas dentro de la Organización.¹⁰

La Dirección Corporativa de Recursos Humanos era la encargada de reclutar, seleccionar y contratar de acuerdo a las necesidades futuras de la Empresa, a todos aquellos aspirantes para realizar un Entrenamiento Ejecutivo dentro de algún Hotel de la Cadena.

Para el proceso de Selección se creó un Comité integrado por:

- Director de Operaciones
- Director Corporativo de Recursos Humanos
- Gerente General del Hotel Camino Real México
- Director de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos
- Gerente Corporativo de Desarrollo Humano
- Director de Área (dependiendo del área a entrenar)

Dicho Comité determinaba quién y a qué área de entrenamiento se abocaría el estudiante, así como el Hotel a entrenar.

La Selección era de manera estricta con base a los siguientes lineamientos:

Para ENTRENAMIENTOS EJECUTIVOS GENERALES.

- Debían ser estudiantes recién egresados de escuelas técnicas o licenciaturas avaladas por autoridades y dichos candidatos deberían ser reconocidos como profesionales.
- Preferentemente no tendrían experiencia.
- Edad máxima 26 años.

10) *Ibidem*, MPPRH-40020

- Inglés indispensable: leído, hablado y escrito.
- No tener problemas para cambiar de residencia.
- Entrenamiento en todas las Áreas del Hotel.
- Duración del entrenamiento: un año a año dos meses aproximadamente.

Para ENTRENAMIENTOS EJECUTIVOS ESPECÍFICOS

- Debían tener título de escuelas profesionales o técnicas en donde cursaron estudios del área en donde se deseara concursar para el entrenamiento.
- Debían tener máximo tres años de experiencia en la Cadena Camino Real o fuera de ésta.
- Edad máxima 28 años.
- Inglés indispensable: leído, hablado y escrito.
- No tener problemas para cambiar de residencia.
- Entrenamiento en un área combinada con otra área.
- Duración del entrenamiento: 4 a 6 meses aproximadamente.

El proceso de Selección constaba de una entrevista previa, entrevista profunda, exámenes de conocimientos y exámenes psicométricos.

La decisión que finalmente tomaba el Comité era irrevocable.

- Programas de Familiarización

Coordinaba y supervisaba que los Gerentes de Desarrollo Humano de los Hoteles diseñaran los programas de los Programas de Familiarización internos para aquellos “Colaboradores” interesados en realizar una familiarización en áreas dentro del Hotel.

- Era política de Hoteles Camino Real brindar la oportunidad de crecimiento individual a los empleados que desearan incrementar sus conocimientos y mejorar sus habilidades y poderse desarrollar para un futuro ocupar

posiciones de mayor nivel, por lo que dentro de los Programas de Desarrollo se contaba con los Programas de Familiarización para este fin.

La Gerencia de Recursos Humanos de cada Hotel era la encargada, así como responsable de promover y difundir dentro del Hotel de acuerdo a las necesidades futuras de la Empresa, la importancia de que los “Colaboradores” participaran en este programa a fin de canalizarlos a las áreas donde tuvieran el potencial para su crecimiento profesional y personal dentro de la empresa.

Una vez que los interesados se presentaban en el área de Recursos Humanos el Gerente realizaba una entrevista con el propósito de visualizar el potencial y así canalizarlo al área correspondiente para realizar el programa.

La decisión que finalmente tomaban el Gerente de Recursos Humanos, el “Colaborador” y el área correspondiente era informada al Gerente General del Hotel para autorizar la realización del programa.

Esto fundamentalmente contribuía a corroborar que la base del éxito de la operación del hotel estaba en la efectividad y eficiencia con que el recurso humano llevaba a cabo sus funciones que iban enfocadas en beneficio propio y de la empresa.

El tiempo para entrenar podía ser dentro o fuera de su horario de trabajo, dependiendo de la demanda que su Programa de Familiarización tuviera.

Los Programas de Familiarización se realizaban por el Gerente de Recursos Humanos del Hotel de forma interna, con la condición de que debían existir de acuerdo a la política establecida por la Dirección Corporativa de Recursos Humanos.

La responsabilidad del cumplimiento para la capacitación del Programa era del Gerente de Recursos Humanos en conjunción con el Gerente de Desarrollo Humano del Hotel.

La Gerencia de Recursos Humanos del Hotel supervisaba que el “Colaborador” acatara el Reglamento instituido para tal efecto y sobre todo el comportamiento, disciplina y cumplimiento de órdenes que por parte del Supervisor en turno le dictaban a dicho “Colaborador”.

El Programa de Familiarización se diseñaba a elección con el perfil, de acuerdo con las siguientes secciones:

<ul style="list-style-type: none">• Alimentos y Bebidas• División Cuartos• Contraloría• Ventas	<ul style="list-style-type: none">• Recursos Humanos• Mantenimiento• Seguridad• Compras
---	--

Dentro del Hotel se le asignaba al “Colaborador” un Tutor, quién era el total responsable de la efectividad del Programa de Familiarización ante el Gerente de Recursos Humanos del Hotel.

Los Programas de Familiarización se debían apoyar con manuales, documentos y las explicaciones del Tutor, realizados con la capacitación práctica, de acuerdo con Prácticas de Operación, aplicación de procedimientos de trabajo, según el área y puesto que estuviera conociendo. Luego se ubicaba en secuencia de puestos relacionados para que los desempeñara como parte del aprendizaje.

El “Colaborador” elaboraba un Reporte por las secciones que se incluían en su programa y lo entregaba al Gerente de Recursos Humanos del Hotel, quien después de revisarlo, lo enviaba a la Gerencia General para su revisión final y en su caso su aprobación.

Al finalizar cada módulo del Programa, el Tutor en conjunto con el responsable del Departamento al que correspondía el módulo, realizaban una evaluación del desempeño del “Colaborador”, la cual se entregaba a la

Gerencia de Recursos Humanos del Hotel y esta informaba al Gerente General del Hotel de los avances y progresos del “Colaborador”.

Si se notaba que el “Colaborador” no mostraba el interés conveniente al programa, ni resultados o que la evaluación no hubiera sido favorable el Gerente de Recursos Humanos y/o el Gerente de Desarrollo Humano del Hotel, estaban en total facultad de dar por concluido el programa.

En caso de reprobación algún reporte o examen, el “Colaborador” era separado de su capacitación.

De acuerdo a las circunstancias, el Gerente de Recursos Humanos podía decidir la suspensión, terminación, cambio, exclusión de secciones, reducción de tiempo, siempre y cuando fuera en beneficio del “Colaborador” y de la Empresa.

- Entrenamientos Cruzados

Era responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos, el autorizar y supervisar, los Entrenamientos Cruzados solicitados por el personal del Hotel, a fin de incrementar los conocimientos de la población activa dentro del mismo Hotel y en el Corporativo, en áreas diferentes a las de su incumbencia.¹¹

Lo anterior podía servir para mantener una cartera adicional de candidatos internos para cubrir plazas vacantes.

Cualquier empleado del Hotel o del Corporativo, preferentemente personal sin mando, podía solicitar a la Gerencia de Recursos Humanos, la realización de un entrenamiento cruzado.

11) *Ibidem*, MPPRH-40013

El Entrenamiento Cruzado, debía estar autorizado por el Jefe Departamental, así mismo, se realizaban fuera de la jornada laboral y el tiempo de entrenamiento era de entre tres y seis meses como máximo.

- Responsabilidades de mi cargo con respecto a los programas

- Diseñar y coordinar el Programa de Continuidad y los Programas de Desarrollo de ejecutivos para la acción directiva, generando futuros funcionarios ascendiendo a posiciones superiores, dando el seguimiento y control a nivel Cadena.
- Coordinar y supervisar el cumplimiento y el óptimo seguimiento de la información que integraba cada expediente de forma semestral y anual con la finalidad de conocer el potencial del Colaborador.
- Coordinar en todas sus partes los programas de la organización de todos los Colaboradores de la Cadena, con el propósito de tener una cartera/plantilla de todos los niveles para cubrir la(s) vacante(s) en su momento con el/los candidato(s) idóneo(s).
- Supervisar que el Colaborador acatara los lineamientos institucionales para cumplir con el profesionalismo que se requiere para este compromiso organizacional.
- Evitar la cancelación de los programas.

3.4. Actividades

Se denominan así porque se realizan acciones planificadas llevadas a cabo por todos los Colaboradores de los hoteles dentro o fuera de los mismos, de carácter individual o grupal que tenían como finalidad alcanzar los objetivos y metas de la Empresa.

Incluía, externamente, relaciones formales, con instituciones educativas para solicitar estudiantes para realizar prácticas escolares o profesionales, intercambio

de cursos e internamente, reuniones con los equipos de trabajo para el diseño de estrategias para la operación de los hoteles, intercambio de información y mejoras de las actividades laborales, así como generar la interacción entre los equipos de trabajo con actividades de recreación, motivación y actitud del personal de los hoteles con la finalidad de alcanzar un proceso integral de calidad en toda la Organización.

- Era política de Hoteles Camino Real proporcionar y realizar los sistemas de integración, motivación y comunicación para los “Colaboradores” de los Hoteles de la Cadena. Estas actividades se realizaban en la Empresa con el propósito de que se reforzaran las acciones y la interrelación de los trabajadores que sustentaba la Filosofía de la Empresa.

3.4.1. Convenios con Escuelas y Universidades para las Prácticas Profesionales

Actividad diseñada para recurrir a instituciones educativas con el propósito de contar con estudiantes que dieran apoyo con prácticas profesionales.

Como política de Hoteles Camino Real se mantenía una relación formalizada con las principales Escuelas y Universidades de hotelería y en general de la región para llevar a cabo intercambio de información, cursos, prácticas, entre otros, de manera profesional entre la Institución Educativa, el Hotel y en el Corporativo.¹²

Recursos Humanos era el responsable de elaborar un Convenio entre Escuela y Hotel, incluyendo en el mismo, las obligaciones de cada parte, pero vigilando que no afectara económica ni legalmente al Hotel. Lo anterior previa autorización del Gerente General.

12) *Ibidem*, MPPRH-40014

Coordinaba Prácticas Profesionales en todos los Hoteles y el Corporativo de la Cadena.

Era responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos del Hotel el supervisar las Prácticas Profesionales de estudiantes que mediante Convenio se pactaba realizar.

Recursos Humanos determinaba el número de practicantes por:

- Área
- Departamento
- Puesto

La Gerencia General daba la autorización para cada una de las prácticas que se realizaban. Recursos Humanos solicitaba a la misma, mediante escrito que contenía información tal como:

- Nombre del practicante
- Escuela/Universidad de la que proviene
- Área(s) de práctica(s)
- Tiempo en el Área asignada

Una vez que se habían autorizado por la Gerencia General del Hotel, Recursos Humanos, a través del Gerente de Recursos Humanos debía solicitar las prácticas, teniendo constante comunicación con los Jefes Departamentales y el propio estudiante.

3.4.2. Seminarios Corporativos Anuales

Consiste en reuniones tipo convenciones de Colaboradores realizadas en los mismos hoteles de la cadena o gestión con otros que no fueran de la Cadena, así mismo, el fin que tienen es reunirse con los equipos de trabajo para el diseño de las estrategias para la operación del Plan Anual de Operación y Administración para la Cadena de Hoteles y el Corporativo.

Coordinaba los Seminarios Corporativos Anuales que tenían como objetivo revisar los resultados anuales que se establecían para optimizar los recursos de la Empresa, que las Áreas del Corporativas diseñaban y programaban, de forma anual con los “Colaboradores” del Comité Directivo que está formado por el Comité Ejecutivo y Comité de Operaciones con el personal de sus mismas Áreas de los Hoteles y del Corporativo.

Eran sumamente importantes y necesarios para la actualización de todos los “Colaboradores”, así como para lograr intercambiar información y mejorar en las actividades laborales diarias.

Se realizaban en los mismos hoteles de la Cadena, se elegía el Hotel y se diseñaba la logística con el tema elegido del seminario con el Hotel Sede, de ser necesario se realizaban convenios con proveedores, establecimientos locales, hoteles que no eran de la Empresa, requeridos en la plaza de acuerdo con las instrucciones del área que solicitaba el apoyo para la coordinación del evento.

Esta actividad del mismo modo, tenía el objetivo de crear un programa de integración humana a través del trabajo en equipo que fomentaba la creatividad y el diagnóstico de problemas para una mejor toma de decisiones y búsqueda sistemática para realizar un trabajo más productivo, a través de lo cual la calidad fuera un valor que se manifestara en todas las conductas y actividades laborales dentro de Camino Real.

3.4.3. Semana Camino Real

Creaba y daba seguimiento a los sistemas de integración, motivación y actitud del personal de los hoteles de la cadena, brindado a todos los “Colaboradores” un nuevo concepto de la productividad, así como del trabajo en equipo.

Para que se lograra dar esta calidad se tenía que manejar con otros apoyos como:

La Semana Camino Real

- Era política de Hoteles Camino Real que existiera en sus Unidades de Negocio (Hoteles de la Cadena) una vez al semestre una Semana Camino Real, la cual tenía como objetivo impulsar el Proceso Integral de Calidad en toda la Organización.¹³

La Semana Camino Real se realizaba en dos fechas distintas durante cada semestre, siendo una de ellas para hoteles de playa y otra para los hoteles de ciudad, así como el Corporativo.

Semestre con semestre, la Gerencia Corporativa de Desarrollo Humano, enviaba a todos los hoteles varias fechas, para que solo se eligiera una. En base al concentrado obtenido de todos los hoteles, se informaba cual sería la fecha definitiva para todos los hoteles de cada categoría, que son: Playa o Ciudad.

La fecha indicada finalmente por Oficinas Corporativas para llevar a cabo la Semana Camino Real, debería ser obligatoria para todos los hoteles según su categoría.

El responsable de dicha Semana en cuanto a su organización era el Gerente de Recursos Humanos.

13) *Ibidem*, MPPRH-40018

Tenían que haber actividades tales como:

- Torneos Rápidos de Foot Ball, Tenis, Volly Ball, Basket Ball, entre otros.
- Pláticas sobre Salud, Higiene, Limpieza, entre otras.
- Pláticas sobre la Calidad.
- Concursos Interdepartamentales.
- Presentaciones Culturales, Musicales, entre otras.
- Exposiciones.
- Reconocimientos.
- Entre otras

La Semana Camino Real tenía como objetivo el integrar el grupo de trabajo y el de ayudar a desarrollar a la gente como individuos, como compañeros de trabajo y como organización, por lo cual, sus actividades debían estar enfocadas hacia coadyuvar este desarrollo de manera profesional, seria y responsable.

Antes de la realización de la Semana Camino Real la Gerencia de Recursos Humanos de cada Hotel debía enviar a la Dirección Corporativa de Recursos Humanos de las Oficinas Corporativas el Programa a seguir de dicha semana.

Posteriormente a la Semana Camino Real, se debía enviar a la Gerencia Corporativa de Desarrollo Humanos de las Oficinas Corporativas un reporte sobre las actividades realizadas.

3.4.4. Sistema Óptimo de Comunicación

Se integraba en estas actividades el Sistema Óptimo de Comunicación, a saber:

Se hacía llegar al personal a través de programas mensuales durante todo un año con panfletos informativos de seguridad, posters de servicio, aludiendo

al tema de cada mes, esto se les enviaba de las Oficinas de Corporativo a los Hoteles de la Cadena para que de acuerdo al Calendario Anual de Comunicación se publicaran en los tableros de información de capacitación y en las áreas donde se requería difundirla.

- Era política de Hoteles Camino Real, mantener un Sistema Óptimo de Comunicación, actualizado, exacto e informativo, que propiciara no solo un mayor sentido de participación de los individuos, sino también una mejor comprensión de los objetivos y de las actividades del Hotel y en las Oficinas del Corporativo, estableciéndose desde un principio, un grado elevado de confianza entre los “Colaboradores”.

Paulatinamente Hoteles Camino Real iba estableciendo un lenguaje común, eliminando el nombre de EMPLEADO, TRABAJADOR, SUBORDINADO, NO SINDICALIZADO, CONFIANZA, etc., e iba implementando en todos los medios de comunicación la palabra “COLABORADOR”.

Así mismo, los principios de la Comunicación en Hoteles Camino Real eran los siguientes:

- Respetuosa: Hacia el Huésped/Cliente, Empresa, “Colaboradores” y Jefes.
- Abierta: La comunicación sana y constructiva fluía en todos los niveles.
- Clara: Que no dejara lugar a duda o malas interpretaciones. El emisor era el responsable de esto.
- Oportuna: Se consideraba el momento y el lugar adecuado para emitir el comunicado.
- Comprensible: En términos y lenguaje adecuados.
- Correcta: Sin falsedades ni manipulaciones.

- El Decálogo de la Comunicación en Hoteles Camino Real era:

- Contribuir a la formación de una imagen interna favorable de la Empresa.

- Difundir entre los “Colaboradores” la misión, filosofía, los valores, objetivos y estrategias de la Empresa a través de los diversos medios de comunicación.
- Propiciar un sentimiento de cooperación mutua y de trabajo en equipo entre los diferentes departamentos.
- Fomentar, incrementar y mantener un constante flujo de información en ambos sentidos y un entendimiento mutuo entre el Jefe y el “Colaborador”.
- Incrementar, fortalecer y mantener la integración de los “Colaboradores” a través de información de los sucesos de interés, logros, planes y proyectos.
- Fomentar el intercambio de información entre Jefe y “Colaborador” para que se conozcan las expectativas que la Organización tiene de ellos, el grado de avance en su trabajo y lo que se espera de su desempeño.
- Promover la toma de decisiones descentralizada y participativa.
- Promover la comunicación lateral para la mayor calidad y eficiencia en los procesos de la Organización.
- Colaborar a concientizar a todos los integrantes de la Organización de que comunicarse con sus “Colaboradores” y Jefes era una responsabilidad propia e intransferible, además de ser necesaria para lograr el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.
- Implementar los medios más adecuados para hacer llegar la información a todos los miembros de la Empresa en forma atractiva, veraz y oportuna.

- Medios de Comunicación:

Los Hoteles y Oficinas Corporativas debían utilizar como Medios de Comunicación, los siguientes:

- Revista Interna (denominada Revista Caminando)
- Tableros de Comunicación
- Periódico Mural
- Buzón de Comunicaciones (buzón de sugerencias Quiero Saber -Q. S.-)
- Flashes Informativos
- Carteles de Seguridad

- Carteles Corporativos de Seguridad y Motivación (cultura organizacional)
- Actividades Sociales, Culturales y Deportivas
- Empleado del Mes
- Foto del Empleado del Mes
- Empleado del Año
- Premio Hoteles Camino Real al Mérito
- Programa de Distintivos
- Junta Mensual de “Colaboradores”
- Campañas de Motivación
- Organigrama Fotográfico
- Reglamento Interno de Trabajo
- Manual de Bienvenida

Nota: Todas las comunicaciones debían diseñarse con base al Manual de Identidad Corporativa.

- Responsabilidades de mi cargo con respecto a las actividades

- Crear y dar seguimiento a los sistemas de integración, motivación y comunicación de los Colaboradores de los Hoteles de la Cadena, con el debido seguimiento y control.
- Reforzar las acciones y la interrelación de los Colaboradores que sustentaba la Filosofía Camino Real con relaciones formales externas y los equipos de trabajo de la empresa diseñando estrategias para la operación de los Hoteles Camino Real.
- Motivar al Colaborador a impulsar el Proceso Integral de Calidad en toda la Organización, brindándoles un nuevo concepto de productividad, trabajo en equipo y el ayudar a desarrollar a la gente como individuo, como compañero de trabajo y como organización.

- Mantener una óptima comunicación, actualizada, exacta e informativa que proporcionara no solo un mayor sentido de participación de los Colaboradores, sino también una mejor comprensión de los objetivos y de las actividades en cada Hotel y a nivel Cadena.

B. Valoración de la Actividad Profesional

Antes de valorar mi desempeño en el trabajo, haré una breve introducción de mi formación académica y laboral.

Cuando entré a estudiar la carrera, inicié con ciertos objetivos y expectativas para desempeñarme más tarde como profesionista. En el transcurso de ésta, obtuve una formación científica, técnica y metodológica que me permitió hacer frente a las demandas en el inicio de mi actividad profesional.

En un inicio, trabajé en administración educativa, posteriormente en docencia, y por último en el sector turismo, en donde inicié un proceso de formación que apoyado con lo aprendido en la universidad obtuve las herramientas, habilidades y el conocimiento del ramo, interactuando en diferentes áreas hasta que formalmente desarrollé mis habilidades en el campo de capacitación en la industria hotelera.

Lo aprendido tuvo que ver con la experiencia de mis superiores y la formación profesional de ellos, que a su vez con mis conocimientos producto de lo aprendido y la experiencia, pude vincular mi formación escolar con la experiencia laboral, dando sentido al compromiso que fundamentalmente me permitió aplicar mis conocimientos como formadora en el campo de la capacitación.

El apoyo de la Empresa hacia la Capacitación, era un fuerte compromiso para mí, por lo que la exigencia de mejorar cada día más la información fue para brindar a los empleados lo que era necesario para el mejor desempeño de las actividades propias de su puesto.

Desarrollé mi trabajo en el ámbito hotelero durante 15 años, iniciándome como Asistente de Capacitación, después como Coordinador del Área de Capacitación, luego como Instructor, más adelante como Subgerente de Capacitación, posteriormente como Gerente

de Capacitación en algunas Cadenas Hoteleras, hasta llegar al puesto de Gerente Corporativo de Desarrollo Humano, en la Empresa Hoteles Camino Real.

Durante esta trayectoria laboral, continué actualizándome para poder realizar mi trabajo, con eficiencia al ir ascendiendo en cada nivel de responsabilidad. Dentro de dicha actualización puedo mencionar los cursos: Administración Hotelera, Actualización de Instructores, Técnicas de Negociación Aplicadas en Entrevistas Laborales y Áreas de Conflicto, Liderazgo Excepcional; los diplomados: Desarrollo Gerencial, Programación Neurolingüística, Terapia Racional Emotiva Conductual, Desarrollo de Habilidades Gerenciales; así como, un Seminario Integral Empresarial, entre otros.

A continuación presento la valoración de mi actividad profesional como Gerente Corporativo de Desarrollo Humano para todo el personal de Hoteles Camino Real, que requería un mayor énfasis en aspectos sobre: organización, sistematización y funcionalidad, por lo que me di a la tarea de abordar esta problemática, investigando las herramientas y técnicas que proporcionarían las estrategias que permitieran estructurar y realizar los materiales con los que se proporcionaría la capacitación a los “Colaboradores” para mantener la calidad en el servicio, que era la base para el desarrollo del personal en Hoteles Camino Real.

Antes de iniciar esta, hago hincapié en que era fundamental tener un excelente control del proceso desde la planeación, organización, control y evaluación, porque como se pudo ver en la primera parte de este capítulo (Descripción de la Actividad Profesional), el trabajo era exhaustivo para lograr la productividad que exige Hoteles Camino Real.

Así mismo, Hoteles Camino Real demandaba empleados calificados, técnicos especializados, supervisores competentes y directivos capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir decisivamente en el desarrollo, evolución y futuro de la Cadena Camino Real y del País.

Los resultados alcanzados, por la Gerencia Corporativa de Desarrollo Humano a mi cargo fueron:

- Se incrementaron los niveles de calidad y productividad de todo el personal, a través de procesos y estrategias educativas; consolidando los conocimientos y las actitudes con la elaboración de materiales que les permitieron desarrollarse con eficacia en su trabajo.
- Se diseñaron los manuales de capacitación cumpliendo así, con el propósito de la capacitación y del desarrollo profesional/humano de los Colaboradores.
- Se desarrollaron los cursos, programas y actividades institucionales que fueron requeridos por las diferentes áreas.

No cabe duda que como en cualquier actividad laboral no todo puede ser positivo; se tuvieron tropiezos en el camino, aunque, en Hoteles Camino Real, se tenía la consigna de negociar los aspectos operacionales con los administrativos con la finalidad de evitar en la medida de lo posible tener resultados negativos debido a que los estándares a alcanzar son exigentes.

- Se cubrieron los objetivos de capacitación porque como se indica en el Capítulo I, tanto en el Plan de Desarrollo, como en el Plan Anual de Negocios, se tenía que continuar invirtiendo y lograr el éxito empresarial, respectivamente, así, yo tenía la obligación y la responsabilidad de invertir en capacitación y desarrollo de personal por lo que logré los resultados esperados por la Empresa.
- Se adquirió una filosofía de vida, de trabajo y compromiso, para beneficio de la operación en toda la Cadena de Hoteles Camino Real y para permanecer en el mercado de la hotelería y servicios turísticos, como la empresa líder en su ramo.

Es importante señalar, que todo lo anterior se alcanzó en buena parte por la Capacitación, al fomentar la productividad en la organización, en todo el equipo de trabajo, manteniendo la calidad del servicio, así como seguir siendo competitivos en el mercado y cuidando la actitud: ¡Con Mucho Gusto!, lo cual es un compromiso que se busca desde el primer momento.

Sin duda, Camino Real es y seguirá siendo escuela, definitivamente una plataforma importante de desarrollo para todo aquel que desee aprovecharla.

Por último, como pedagoga, considero que es una buena opción trabajar en capacitación en la industria hotelera.

Al estar valorando mi desempeño de la actividad profesional, sentí satisfacción al ver que fue una oportunidad para contribuir al desarrollo, tanto personal, como profesional de los trabajadores.

IV. BIBLIOGRAFÍA

A) Bibliografía utilizada para el Trabajo de Titulación

CAMINO REAL. *Hoteles Camino Real de Cara al 2010. Inversiones en Remodelaciones y Expansión*. México, Hoteles Camino Real, 2010. 115 pp.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. *Constitución publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917*. TEXTO VIGENTE. Última reforma publicada DOF 17-08-2011. 86 pp.

FAURE, Edgar, et. al. *Aprender a Ser. La Educación del Futuro*. Madrid, Ed. Alianza/UNESCO, 1999. 426 pp.

GRADOS, Jaime A. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México, Ed. Trillas, 2004. 301 pp.

HOTELES CAMINO REAL. *Historia Hoteles Camino Real. Quiénes Somos. Filosofía Institucional*. México, Hoteles Camino Real, 2010. 140 pp.

HOTELES CAMINO REAL. *Manual de Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos. Capacitación MPPRH-40001/MPPRH-40021*. México, Hoteles Camino Real, 1996-2000. 43 pp.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO. *Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1° de abril de 1970*. TEXTO VIGENTE, Última reforma publicada DOF 17-01-2006. 95 pp.

MONTESORI, Mario, Jr. *La Educación para el Desarrollo Humano. Comprendiendo a Montessori*. México, Editorial Diana, 1990. 150 pp.

B) Bibliografía utilizada a lo largo de la Actividad Laboral en Hoteles Camino Real

ARIAS GALICIA, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. México, Ed. Trillas, 2001. 344 pp.

ARMO. *Pedagogía para el Adiestramiento. Revista Diversos Volúmenes*. México, ARMO, 2002. 70 pp.

ARMO. *Metodología para la Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación*. México, ARMO, 2003. 125 pp.

BAENA, Guillermina. *Instrumentos de Investigación*. México, Ed. Mexicanos Unidos, 2003. 214 pp.

BIARS, LL. L. y L. W. Rué. *Administración de Recursos Humanos*. México, Ed. Interamericana, 2001. 278 pp.

BLOOM, Benjamín S., et. al. *Taxonomía de los Objetivos de la Educación. La Clasificación de las Metas Educativas*. Manual I y II. Argentina., Ed. Ateneo, 1979. 355 pp.

BOHLANDER, Snell, Sherman. *Administración de Recursos Humanos*. México, Ed. Thomson Learning, 2002. 354 pp.

BRODBECK, M. *Methodological Individualism*. en Cartwright, D., y A. Zander, *Dinámica de grupos: Investigación y Teoría*. México. Ed. Trillas, 1971. 278 pp.

CALDERÓN CÓRDOVA, Hugo. *Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal*. México, Ed. Limusa, 2004. 321 pp.

Capacitación y Adiestramiento. Prontuario de Disposiciones Legales. México, Ed. Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, 1981. 237 pp.

CARTWRIGHT, D. y A. Zander. *Dinámica de Grupos: Investigación y Teoría*. México, Ed. Trillas, 1971. 321 pp.

CASTRO HERRERA, Benjamín y Octavio Paredes Miranda. *Capacitación. Diseño Tecnológico de Cursos*. México, Ed. Limusa, 2004. 239 pp.

CIRIGLIANO, G. F. y A. Villaverde. *Dinámica de Grupos y Educación*. Argentina, Ed. Humanitas, 1966. 296 pp.

COGROVE, Stephen F. *Educación Técnica y Cambio Social*. México, Ed. Rialp, S. A., 1963. 231 pp.

CORDASCO, Francesco. *A Brief History of Education*. U. S. A., Ed. Littlefield, Adams and Co., 1976. 242 pp.

CRAIG, Robert L. y Lester R. Bittler. *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal*. México, Ed. Diana, 2003. 435 pp.

DELORS, Jacques, et. al. *La Educación Encierra un Tesoro*. México, Ed. UNESCO, 2003. 301 pp.

DÍAZ BARRIGA, Ángel. *Didáctica y Currículo*. México, Ed. Nuevomar, 1984. 193 pp.

ESPONDA, A. *Capacitación y Adiestramiento: Cómo Cumplir y Aprovechar la Ley*. Tomo I. México, Ed. Grupo Editorial Expansión, 2007. 279 pp.

HAMMER Michael y James Champi. *Reingeniería*. Colombia, Ed. Norma, 2005. 226 pp.

HAMPTON, David, et. al. *Manual de Desarrollo de Recursos Humanos*. México, Ed. Trillas, 1983. 256 pp.

LARIS CASILLAS, Francisco Javier. *Administración Integral. Estudio de la Administración en todas sus Etapas*. México, Ed. CECSA, 1977. 321 pp.

LEWIN, K. *Resolving Social Conflicts*. en Cartwright, D. y A. Zander. *Dinámica de Grupos: Investigación y Teoría*. México, Ed. Trillas, 1971. 347 pp.

MARROQUÍN QUINTANA, J. *Capacitación a Trabajadores*. México, Ed. Gernika, 2001. 322 pp.

MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro. *Manual para Determinar Necesidades de Capacitación*. México, Ed. Trillas, 2005. 352 pp.

MCGEHEE, Ph. D., William y Paul W. Thayer Ph. D. *Capacitación. Adiestramiento y Formación Profesional*. México, Ed. Limusa, 2005. 322 pp.

NERVI, Juan Ricardo. *Didáctica Normativa y Práctica Docente*. México, Ed. Kapelusz, 2003. 262 pp.

PANIAGUA BLANCO, León. *Tecnología para la Capacitación, un Sistema con los Requerimientos de Aseguramiento de Calidad*. México, Ed. AMECAP, 2006. 249 pp.

PIAGET, Jean. *A Dónde va la Educación*. España, Ed. Teide, S. A., 2000. 110 pp.

PIAGET, Jean. *Biología y Conocimiento*. Edo. de México, Ed. Siglo XXI, 2001. 338 pp.

PINTO VILLATORO, Roberto. *Manual para Elaboración de Planes de Capacitación*. México, Ed. COPARMEX, Fondo Editorial, 2003. 277 pp.

PONCE SOLOZÁBAL, José Ramón. *Dialéctica de las Actitudes en la Personalidad*. Cuba, Ed. Científico-Técnica, 1981. 221 pp.

REYES PONCE, Agustín. *Administración de Personal*. México, Ed. Limusa, 2004. 258 pp.

RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. *Administración de la Capacitación*. México, Ed. McGraw Hill, 2006. 275 pp.

ROMERO BETANCOURT, Samuel. *La Administración de Personal y su Aplicación en la Empresa Moderna*. México, Ed. CECSA, 2007. 332 pp.

SCANNEL, Dale P. y D. B. Tracy. *Examen y Evaluación en el Salón de Clases*. México, Ed. Diana, 1984. 198 pp.

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. *Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994*. México, Ed. S. T. y P. S., 1990. 345 pp.

SIKULA, Andrew F. *Administración de Personal*. México, Ed. Limusa, 1979. 257 pp.

SILICEO AGUILAR, Alfonso. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México, Ed. Limusa, 2005. 328 pp.

TABA, Hilda. *Elaboración del Currículo. Teoría y Práctica*. Argentina, Ed. Troquel, 1974. 437 pp.

UCECA. *Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas*. Serie Técnica Núm. 2. México, Ed. Popular de los Trabajadores, 2001. 218 pp.

VIDART NOVO, Gabriel. *Capacitación y Adiestramiento en el Proceso del Trabajo*. México, Ed. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2006. 247 pp.

VIRAS, LL. L. y L. W. Rue. *Administración de Recursos Humanos*. México, Ed. Interamericana, 1983. 321 pp.

WAYNE R. Mondy, Noe, Robert M. *Administración de Recursos Humanos*. México, Ed. Pearson Prentice Hall, 2005. 333 pp.

WERTHER, William y Keith Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, Ed. McGraw-Hill, 1991. 289 pp.

ANEXO

ANEXO

1. HOCASA – Abreviación o siglas de Hoteles Camino Real, S. A. de C. V.
2. Western Internacional Hotels – Cadena Hotelera Norteamericana.
3. Westin Hotels and Resorts – Cadena Hotelera Norteamericana.
4. Leading Hotel of the World - Enfoca su atención al más mínimo

detalle y a brindar servicio de clase mundial.



The Leading Hotel of the World, Ltda. (LHW) es una organización de hospitalidad que representa más de 450 de los mejores hoteles, resorts y spas del mundo, localizados en más de 80 países. Siendo una de las mejores marcas internacionales de hotelería de lujo, la firma mantiene oficinas de marketing (mercadotecnia) y ventas en 24 mercados en el mundo. The LHW posee y opera las webs lhw.com y lhws spas.com. Desde 1928, la reputación de la compañía deriva de los patrones de calidad y excelencia exigida de sus hoteles y spas miembros, los cuales deben pasar por una rigurosa y anónima inspección, cubriendo más de 800 criterios aislados.

La compañía fue establecida en 1928 por un grupo de hoteleros europeos. Con 38 miembros en su inicio, de entre ellos el Hotel Negresco en Niza y King David Hotel en Jerusalén, La organización era conocida inicialmente como "The Luxor Hotel of Europe and Egypt". Reconociendo la importancia de establecer contacto directo con los turistas y con las agencias de viaje en el mercado norteamericano, la compañía inauguró una oficina en Nueva York, llamando esa operación satélite "Hotel Representative, Inc." - o HRI.

A finales de los años 60, HRI ya representaba 70 hoteles, todos localizados en Europa. A principios del año 1971, el grupo de directores y administradores de LHW, decidió expandir la esfera de acción de la organización para incluir nuevos miembros de otras partes del mundo para acompañar la creciente demanda de los turistas.

La organización continuó creciendo por las dos décadas siguientes, y con eso surgió la necesidad de establecer oficinas regionales. A fines de los años 80, había 235 LHW, contando con servicios de oficinas en los Estados Unidos, Europa, Asia, Australia y América Latina. Hoy, LHW, ofrece una gran variedad de opciones para hoteles

miembros, comenzando por etapas de planificación y desarrollo, consultoría técnica y de entrenamiento, ventas, marketing (mercadotecnia) y otros servicios.

5. Five Diamond Award - Premio Diamante Cinco Estrellas

Para tener en cuenta cuando llegue a un hotel y observe una placa con la leyenda “AAA Five Diamond Award”, significa que ésta certificación garantiza que dicho establecimiento ofrece estándares de lujo y servicio de alto nivel.



¿Se considera un huésped exigente y de gustos onerosos? Si es así, entonces es probable que lo que más llame su atención sean los hoteles con instalaciones lujosas y un servicio ultra personalizado.

Aspectos que se evalúan

Para aspirar a ser un hotel cinco diamantes, debe cuidar con rigor ciertos detalles, como los siguientes:

1. El personal debe llamar al huésped por su nombre y no dejar que el timbre del teléfono en recepción tintinee más de tres veces.
 2. Adelantarse a las necesidades de los huéspedes.
 3. Room Service (Servicio a Cuartos o Habitaciones) las 24 horas.
 4. Diseño arquitectónico, decoración e iluminación con estilo.
 5. Amenidades (productos de baño y tocador) de lujo: arreglo floral de bienvenida, kit (estuche) de baño de marca, pantuflas, bata, reproductor de CD y DVD, tina y regadera por separado.
 6. Facilidades de acceso y amenidades (productos de baño y tocador) de apoyo a discapacitados.
 7. Contar con un programa de conservación del medio ambiente.
 8. Mantenimiento impecable.
6. Amenidades – Estuche de cortesía (estándar o de lujo) con productos y artículos de baño, que consta básicamente de: shampoo para el pelo, acondicionador para el pelo, crema para el cuerpo, jabón de baño, gorra de baño, peine, lustrador de zapatos, rastrillo, costurero, entre otros.
7. American Automobile Association –AAA- (Asociación Americana de Automóviles). La AAA es una asociación que agrupa a unos 45



millones de automovilistas en Estados Unidos y Canadá, y además de brindar asistencia en el camino, asesoría jurídica y otros beneficios, cuenta con una oficina de información turística, publica mapas carreteros y guías en las que recomienda, los que ella considera, los mejores hoteles y restaurantes de Norteamérica.

Los clubs también distribuían mapas de carreteras (incluyendo guías, mapas personalizados para los desplazamientos específicos, y publicaciones de viajes (Tour Books), y la tasa de restaurantes y hoteles de acuerdo a un "diamante" de escala (de uno a cinco). Los mejores hoteles y restaurantes de acuerdo a los criterios de la AAA reciben el Premio Cinco Diamantes.

AAA experimentó en la década de 1980 con el On-line Sistema de Información de Turismo (OTIS siglas en inglés On-line Tourism Information System), que finalmente se combinó con otros servicios automatizados con el nombre de AAA Travel. La terminal de autoservicio trabajó como un cajero automático, con menús y pantallas de rotación de control táctil que permite a los usuarios obtener información de viajes locales.

Muchas oficinas de venta de seguros de automóviles y agencia de viajes, brindaban servicio gratuito en material legal, así como proporcionar información impresa de mapas, publicaciones de viajes para sus miembros. AAA también ofrece descuentos para miembros en lugares como Payless Shoe Source y Lens Crafters, y en algunas regiones de Burger King, Pizza Hut y Arby a través de su "Show Your Card & Save" (Muestra Tu Tarjeta y Ahorra).

8. HOLDING - Compañía tenedora, de las acciones. Poseer las acciones. Traducción al español: hacer a alguien responsable. Sociedad financiera que posee o controla la mayoría de las acciones de un grupo de empresas.
9. Online-travelers – Tecnología de hospedaje para viajeros por Internet que buscan hospedarse en hoteles “hechos a su medida” (cubrir sus necesidades personales), tanto en servicios como en su presupuesto.



10. Clasificación categoría de hoteles

El sistema de clasificación de estrellas de Price Travel tiene como objetivo darte una manera rápida de determinar las amenidades de un hotel. El número de estrellas no refleja necesariamente todas las comodidades o servicios que están disponibles en un hotel o en cada una de las habitaciones en un hotel con determinada clasificación.

Independientemente del número de estrellas de un hotel, tú debes esperar una experiencia de calidad en cada hotel disponible de Price Travel, incluyendo una habitación limpia y confortable, con servicio de limpieza, las instalaciones en buenas condiciones y funcionando correctamente.

- Hoteles Gran Turismo (GT)

Se le denomina Gran Turismo (GT) a los hoteles que cumplen 108 requisitos dentro de la escala para clasificarlos. Esto quiere decir, son los hoteles que van más allá de las 5 estrellas, es la escala más alta que existe para clasificar un hotel. Es la mejor clasificación que la Secretaría de Turismo da a los hoteles de mayor prestigio.

Instalaciones y servicios con exquisito buen gusto y confort especialmente personalizados. Atención y recursos altamente calificados al nivel de las grandes corporaciones hoteleras del mundo.

- Hoteles Cinco Estrellas

Un hotel de cinco estrellas está muy orientado al servicio y brinda altos estándares de comodidad y calidad. Cuenta con más de un restaurante, a menudo incluyendo una opción de restaurante gourmet (de especialidades e internacional), así como un bar o sala de estar y servicio a cuartos las 24 horas. Puede también ofrecer canchas de tenis y acceso a campo de golf, así como un spa, un gimnasio moderno y alberca.

Un hotel de cinco estrellas es ideal para los viajeros exigentes que buscan un servicio personalizado, instalaciones de alta calidad y una variedad de servicios e instalaciones en el lugar.

- Clasificación Comercial

Se ha diseñado para las personas que viajan por cuestiones de negocios. En la actualidad los agentes viajeros han disminuido con la aparición de tiendas departamentales, es por esto que este tipo de negocio

depende de ejecutivos, ingenieros y de las familias a las cuales se les está haciendo una campaña activa para atraerlas.

La clasificación comercial cuenta en sus habitaciones con un baño privado, teléfono, radio y televisión sin costo adicional, por lo general dispone de cafetería con precios más económicos.

11. Colaborador - Término utilizado dentro de la Empresa para denominar a los empleados, con el fin de dar énfasis a una actividad de servicio para realizar sus funciones, ya que sin su óptima participación en el trabajo, no tenía la calidad esperada por Hoteles Camino Real.
12. Task Force – Traducción Fuerza de trabajo –Equipo multidisciplinario de las diferentes áreas del hotel que principalmente apoya en aperturas de hoteles para contribuir al diagnóstico, análisis y toma de decisiones en la optimización administrativa y mejora de resultados de las Empresas del Grupo.
13. Briefing – Breve - acción de dar breves instrucciones, antes del inicio de una actividad.
14. Stewards – Mozos de limpieza de cocina. Empleados involucrados en la Limpieza y Aprovisionamiento del Equipo de Cocina.
15. Fraseología - Conjunto de expresiones y construcciones lingüísticas propias de una lengua o características del estilo de un autor. Modo de ordenar las frases peculiares de cada escritor o de cada idioma. Conjunto de modismos o locuciones.
16. Estandarizada - Ajustar o adaptar las cosas para que se asemejen a un tipo, modelo o norma común.

Bibliografía

CORGEL, Jack B., Sturman, Michael C., Verma, Rohit. *The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality: Cutting Edge Thinking and Practice*. U. S. A., Prentice Hall, 2011. 315 pp.

AMERICAN AUTOMOBILE ASSOCIATION. *Encyclopedia III*. U. S. A., Willey, 2010. 432 pp.

AMERICAN AUTOMOBILE ASSOCIATION. *Encyclopedia VII*. U. S. A., Willey, 2010. 357 pp.

KOTLER, P., Bowen, J., y Makens, J. *Marketing for Hospitality and Tourism*. E. U. A., Prentice Hall, 2006. 237 pp.