



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

LA CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN HOTELES DE CINCO ESTRELLAS UBICADOS EN LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA Y SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Área del conocimiento: **Competitividad en industrias globales dinámicas**

La competitividad en el sector de servicios

Autores:

M. en A. Genaro Cornejo García

M. en A. Martha Elena Morfin Zepeda

M. en A. Jesús Salvador Ruvalcaba Meza

Profesores de la Universidad de Guadalajara.

Periférico Norte No. 799 Núcleo Los Belenes

Edificio. "G-306"

C.P. 45100 Zapopan, Jalisco, México

Tel. Trab. 01 (3) 37703343 Ext. 5555

Correo electrónico: gcornejo@cucea.udg.mx

martha.morfin@valles.udg.mx

salvadorrm@valles.udg.mx

RESUMEN

La industria hotelera del país representa una importante actividad económica, situación similar se presenta en Jalisco y particularmente la que se ubica en Guadalajara.

El estudio analiza la situación de los recursos humanos en los hoteles de cinco estrellas ubicados en la zona metropolitana de Guadalajara, para observar el fenómeno bajo la metodología del estudio de caso y proponer un modelo de capacitación con enfoque de calidad en el servicio que responda a las exigencias que imponen los turistas tanto nacionales como internacionales y que impacte positivamente en la competitividad y cultura organizacional de los hoteles.

El modelo propuesto, constituye una alternativa para que la empresa hotelera de esta clase, pueda mejorar su desempeño en la prestación de los servicios y así responder a esta exigencia manifiesta por todos. Al respecto, la muestra de estudio estuvo conformada por el total de los hoteles de cinco estrellas de esta localidad.

PALABRAS CLAVE: Capacitación, Calidad, Competitividad, Cultura, modelo

ABSTRACT

The country's hotel industry is a principal economic activity, similar situation occurs in Jalisco and particularly the one located in Guadalajara.

The study analyzes the situation of human resources in the five-star hotels located in the metropolitan area of Guadalajara, viewing the phenomena under the methodology of case study and proposed a training model focused on quality service that meets the requirements imposed by both domestic tourists and international, and to positively impact on competitiveness and organizational culture of these hotels.

The proposed model is an alternative to the hotel company of its kind, to improve its performance in providing services and thus respond to this need expressed by all. In this regard, the study sample consisted of the total five-star hotels in this town.

KEYWORDS: Training, Quality, Competitiveness, Culture, model

1. INTRODUCCIÓN

La actividad turística contribuye al desarrollo social y económico del país, razón por la cual representa una oportunidad y un reto para México. Sus condiciones y características obligan a que dicha actividad se desempeñe dentro de un alto nivel de atención y eficiencia; de ahí la necesidad de orientar al prestador de servicios hacia responsabilidades mayores para lograr la excelencia en su quehacer profesional.

El presente estudio analiza la situación que guarda la administración de los recursos humanos en los hoteles de cinco estrellas ubicados en la ZMG, en el que se detectan necesidades de capacitación para disminuir el índice de rotación de personal y poder satisfacer las expectativas tanto de los empleados como de la alta dirección en la prestación de los servicios hoteleros.

En este sentido, los sujetos de estudio serán los hoteles de cinco estrellas ubicados en la Zona Metropolitana de Guadalajara y el objeto de estudio, será la propuesta de un modelo de calidad en el servicio que permita alcanzar el eficiente y eficaz desempeño de los empleados, que todo ello impacte en la competitividad y cultura organizacional de estas empresas.

2. MARCO TEORICO

Uno de los elementos fundamentales para que se fortalezca la actividad turística esta constituido por la hotelería. La actividad hotelera forma parte fundamental del desarrollo económico del país, tanto como receptor de divisas e importante fuente de empleos. Es decir, la hotelería es uno de los principales prestadores de servicios dentro del turismo.

El servicio de hospedaje le satisface al turista una necesidad básica, como ofrecerle facilidades que cubran una necesidad temporal. Surge la necesidad de clasificar las instalaciones hoteleras cuando inician a ser los hoteles bastante distintos unos de otros y se agrupan las instalaciones en función de su tamaño, servicios ofrecidos, precio, tipo de huésped o tipo de hotel. Chon (2001, p.126-127). Condición que contempla la exigencia de una organización, tanto mas compleja, cuanto mas variadas sean las necesidades que el turista quiere satisfacer, con técnicas mas especializadas, en la medida que demande una mayor eficiencia y refinamiento en el servicio. Moreno (2003, p.102). Al respecto, existe una clasificación para los hoteles que maneja el sistema de estrellas. En cuanto la categoría de cinco estrellas debe cumplirse con lo siguiente:

- Contar con equipo selecto con amplio vestíbulo, salones de recepción y lectura
- Proveer de alimentación en uno o varios restaurantes y cafeterías,
- Cubrir con uno o mas bares con música y entretenimiento,
- Proporcionar servicio a las habitaciones durante 18 horas,
- Realizar cambio diario de ropa de cama y baño,
- Tener mobiliario y decoración de gran calidad y en perfecto estado,

- Poseer habitaciones con teléfono, cuarto de baño privado con agua caliente día y noche, aire acondicionado,
- Contar con peluquería, restaurantes, lavandería, tintorería, alberca, cancha de tenis.
- Dar servicio de recepción de calidad,
- Contar con personal perfectamente seleccionado, bilingüe y uniformado,

Por lo general deben ubicarse en las calles mas importantes de la ciudad, o bien, si se trata de un hotel retirado de la ciudad necesita contar con buenas comunicaciones y todos los servicios de un hotel tipo campestre. De la Torre (1994, p. 28). Es importante señalar que las dimensiones y características generales de operación de un hotel pueden cambiar, pero lo que no cambia son las funciones que deben cumplirse para alcanzar uno de los objetivos básicos de cualquier empresa hotelera: prestar el mejor servicio de acuerdo con su clasificación. La competitividad es consecuencia de un mercado con mucha y muy buena oferta que obliga a potenciar la calidad como un valor añadido, ser competitivo es quien da más, en las mejores condiciones, en el momento oportuno y a un precio adecuado. Gallego, J. F., (2002, p. 95). Por ello, es el recurso humano elemento fundamental que tendrá como apoyo los recursos materiales y financieros que para tal caso se requieran, pero en todos los casos será el factor humano quien marque la ruta a seguir y los resultados a alcanzar. La clave para obtener el éxito en un establecimiento hotelero es su personal.

El hotel como empresa de servicios debe encargarse de dos aspectos fundamentales para el desarrollo de los recursos humanos: la capacitación y la motivación. Por un lado debe proporcionársele al empleado los conocimientos necesarios para desarrollar su labor (capacitación) así como una formación continua dentro del propio puesto de trabajo y una formación complementaria fuera de la rutina diaria, esta es una de las acciones de motivación más satisfactorias y rentables, tanto para el personal como para el hotel. Olmo (2001, p. 63, 64). Por otro lado, estimularlo (motivación) para lograr que trabaje en un ambiente de cordialidad, que en términos generales propicie su superación y la satisfacción en el trabajo, desarrollando adecuadamente su labor y esto es precisamente contar con una cultura organizacional recomendable.

En la actualidad, hablar de calidad ya no es una cuestión de moda o de estilo, es una necesidad para las empresas y las personas ante una constante exigencia de los clientes, promovida en parte por la competencia. Normalmente se piensa que la calidad tiene que ver con lo caro o con lo relacionado con el lujo. Calidad es aquello que cumple o excede las expectativas del cliente o usuario final de un producto o servicio. Gutiérrez (2003, p. 49). En tales circunstancias, la calidad vista desde la óptica de los clientes, es subjetiva. Las expectativas quizá reúnan elementos como rapidez, frescura, entre otras. Si un cliente pide que le dejen leer el periódico sin ser molestado, también es una forma de ofrecer un servicio de calidad. La calidad no puede ser definida desde el punto de vista de los clientes de manera objetiva, como lo caro, lo rápido,

lo frío, lo durable, etcétera, sino como aquello que cumple con los requisitos. Muchos y muy diversos autores a lo largo de los años han definido la calidad como aquello que cumple o excede las expectativas.

Con diferentes palabras y fraseología, y con más o menos elegancia y retórica, el Dr. Deming, considerado el “Padre de la Calidad”, Juran, Crosby, Ishikawa, y muchos otros nos han explicado este concepto y todos han llegado a la misma conclusión: “Calidad es el juicio hecho por los clientes de un producto o servicio”, Juran (1990, p. 138).

La Organización Internacional de Estándares (ISO), ha creado la serie de normas de calidad internacionales ISO 9000: 2000 y otras series, en donde se define la calidad como: “Conjunto de características de un elemento, que le confiere la aptitud para satisfacer necesidades explícitas e implícitas”. Hoffman (2001, p. 79). Las implícitas son aquellas que el cliente da por hecho que no tiene que solicitar porque asume que se cumplirán. Las necesidades explícitas son aquellas que los clientes expresan y que revelan requerimientos especiales de los clientes. Por lo tanto en las empresas turísticas deberán diseñarse procesos, sistemas y servicios que aseguren que siempre se cumplan las expectativas implícitas, y se deberá desarrollar una cultura de servicio que les permita cumplir con las necesidades explícitas o expresadas.

El hotel define sus propios niveles de calidad, que es el nivel de servicios que proporcionará a sus clientes. Define ciertos parámetros de servicio a los que se ajustará, algo así como sus estándares. Cuando un hotel decide que todas sus habitaciones tendrán balcón y servibar, y posteriormente lo publica en un folleto o en un anuncio publicitario, esta definiendo un nivel de calidad muy objetivo, que después tendrá que cumplir a sus huéspedes, porque el folleto o la publicidad crea expectativas y los clientes esperan que se cumplan. En este sentido, Sistema de calidad es el conjunto de actividades y funciones orientadas a lograr la calidad. González, Figueroa y González (2001, p. 78).

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Problemática

Los servicios hoteleros en México, en su afán de alcanzar niveles competitivos de clase mundial, se basan fundamentalmente, en el uso de tecnología la cual hoy en día representa significativos avances en la operación y control, y de forma secundaria en la capacitación y adiestramiento de su personal. Esta situación se presenta en la industria hotelera en general y en particular para los hoteles de cinco estrellas ubicados en la ZMG. Es decir, se carece de una cultura organizacional que permita la completa satisfacción del cliente, de ahí la importancia de contar con un sistema de capacitación de calidad en el servicio que mejore el desempeño de los empleados e impacte positivamente en la productividad de estas empresas.

Preguntas y objetivos de la investigación

A partir de la problemática de investigación ya descrita, se formularon las siguientes preguntas y objetivos de la investigación:

Pregunta principal

¿Cómo identificar las necesidades de capacitación de los recursos humanos para mejorar la calidad en el servicio de los hoteles de cinco estrellas ubicados en la Zona Metropolitana de Guadalajara?

Preguntas específicas

¿Qué competencias deben cubrir los empleados para ser contratados en hoteles de cinco estrellas ubicadas en la ZMG?

¿Qué elementos deberán considerarse para el diseño de un sistema de capacitación que mejore el desempeño e impacte en la competitividad y cultura organizacional de los hoteles de cinco estrellas ubicados en la ZMG?

Objetivo general

- Conocer la situación actual que presentan los hoteles de cinco estrellas ubicados en la Zona Metropolitana de Guadalajara respecto a la administración de los recursos humanos, que permita por un lado, identificar las opiniones del personal y por otro lado, las expectativas que tienen los directivos de estas empresas

Objetivos específicos

- Examinar los aspectos de reclutamiento y selección en la administración de recursos humanos para mejorar el desempeño del personal.
- Diseñar los lineamientos metodológicos que permitan establecer un sistema de capacitación de calidad en el servicio que impacte positivamente en la productividad y cultura organizacional de los hoteles de cinco estrellas ubicados en la ZMG

Definición del tipo de la investigación

La investigación es bajo la metodología del estudio de caso. En su primera parte es de tipo exploratoria y descriptiva, para efecto de entender la problemática ya establecida respecto a la necesidad de que la capacitación impacte positivamente en la competitividad y cultura organizacional de la industria hotelera. En este sentido se seleccionaron cinco hoteles de cinco estrellas ubicados en la ZMG para efecto de observar el fenómeno de estudio. Al respecto, en cuanto al trabajo de campo, se hizo un primer acercamiento por medio de la entrevista a los directivos. Posteriormente se aplicaron dos cuestionarios; uno a los gerentes de recursos humanos de esos hoteles y otro a los empleados de los hoteles (véase Cuadro No. 1).

Cuadro No.1: Hoteles de cinco estrellas ubicados en la ZMG.

Nombre del hotel	Ubicación
CASA GRANDE	Aeropuerto Internacional Miguel Hidalgo
EL TAPATIO	Boulevard Aeropuerto No. 4275
HOLIDAY INN SELECT	Av. Niños Héroes N. 3089
HOLIDAY INN, CENTRO HISTÓRICO	Av. Juárez No. 103
MISIÓN CARLTÓN	Av. Niños Héroes No. 125

Fuente: Elaboración propia.

Estas organizaciones están enfrentando constantemente la presión de sus clientes para desarrollarse y ser competitivos. Por ende, las características que delimitan tanto la población como la muestra seleccionada se pueden puntualizar en lo siguiente:

- Hoteles de cinco estrellas
- Predomina el interés de cumplir con las más altas expectativas de calidad en el servicio
- Hoteles ubicados en la ZMG.

Determinación de la muestra de mandos medios o gerentes

Para el caso de la muestra de los mandos medios, se entrevistaron a cada uno de los gerentes de recursos humanos de los cinco hoteles seleccionados.

Determinación de la muestra de los empleados

Por lo que respecta a la muestra de los empleados, se recurrió a la fórmula para poblaciones finitas. El universo considerado fue de 772 empleados, considerando un máximo de error aceptable del 5 %. Esta proporción es con base a un 50% para “p” y 50% para “q”, lo cual da el máximo tamaño de muestra para la proporción teniendo un nivel de confianza del 95%, lo que determinó una muestra de 260 empleados.

Diseño de los instrumentos de recolección de datos

En la recolección de la información obtenida, se aplicaron las siguientes herramientas de investigación:

La entrevista

Como inicio de este trabajo, era necesario conocer la situación actual de los hoteles de cinco estrellas que conformaron la muestra seleccionada. Esta actividad requirió de visitas sistemáticas previamente concertadas con los directivos de cada uno de los cinco hoteles del estudio, para que de forma personalizada se respondiera a las preguntas de la entrevista.

El cuestionario

Este método se empleó para la recolección de datos, por lo tanto el contenido de las preguntas que lo integran está basado en las dimensiones e indicadores establecidos en las preguntas y objetivos de esta investigación. Los cuestionarios que se aplicaron a gerentes de recursos humanos y empleados de hoteles en cuestión, quienes se autocalificaron de acuerdo a las preguntas contenidas en el instrumento, que para el primer caso fueron 20 (a cinco gerentes), y para el segundo caso 15 (a 260 empleados), determinándose posteriormente los porcentajes del total de los puntos posibles de obtener, lo que permitió conocer la situación que guardan las empresas participantes (véase Anexos No. 1 y No. 2).

4. RESULTADOS OBTENIDOS

Se buscó examinar los elementos de la administración de recursos humanos en los procesos de reclutamiento y selección de personal, conocer lo satisfactorio que resultan algunos elementos del clima organizacional y la motivación hacia la calidad en los servicios que se prestan. Igualmente obtener información de los directivos de recursos humanos con respecto a los

sistemas de aseguramiento de la calidad y el involucramiento del personal en la organización.

Opiniones de los gerentes de recursos humanos

Para que el departamento de recursos humanos funcione adecuadamente, el encargado debe tener una profesión ó especialidad relacionada con el área. Con referencia a los entrevistados, prácticamente no se encontró ninguna incongruencia, ya que la mayoría de ellos son licenciados en administración de empresas, uno de ellos es titulado en administración de empresas turísticas y solamente en uno de los casos el gerente departamental tiene nivel de técnico en administración de empresas (véase Anexo No. 1).

Se cuestionó a los entrevistados acerca del índice de rotación aproximado que existe en la empresa y que por consiguiente la calidad en el servicio se ve afectada (véase cuadro No. 2).

Cuadro No 2: Puestos con mayor índice de rotación

Puestos	Índice de rotación
Steward (mayordomo en cocina)	20%
Camarista	20 %
Mozo de áreas públicas	20 %
Empleados de cocina	20 %
Otros	20 %

Fuente: Elaboración propia.

De manera generalizada, los responsables del área de recursos humanos entrevistados expresaron entre las principales causas las siguientes (véase cuadro No. 3).

Cuadro No. 3: Principales causas de alta rotación

Causas	Porcentaje
Bajos sueldos	30
Competencia con otro tipo de empresas (piratería)	25
Juventud en los empleados (que generalmente se asocia con poca necesidad y bajo nivel de responsabilidad)	15
Condiciones personales del trabajador (estudiantes, mujeres en edad de casarse)	10
Otras	20

Fuente: Elaboración propia.

Para la selección del personal, se utiliza la técnica de la entrevista personal con el gerente de recursos humanos en un primer nivel y posteriormente con el jefe del departamento solicitante, solo en algunos casos se realizan pruebas de eficiencia para el desarrollo de las funciones para las que se pretende contratar al candidato y con base en ello, se toma la decisión de contratarlo o no. En cuanto a la rotación se encontró lo siguiente (véase Cuadro No. 4).

Cuadro No. 4: Causas más comunes de renuncia del personal.

Causas	Porcentaje
Bajo sueldo	30
Mejores oportunidades en otra empresa similar	25
Problemas personales y familiares	15
Exceso de trabajo	10
Cambios de horario y turno	10
Cambio de residencia.	5
Otras	5

Fuente: Elaboración propia.

El hecho de que se mencionen los sueldos bajos como uno de las principales motivos de renuncia entre el personal no es nuevo ni sorprendente, ya que es del dominio publico que los hoteles son lugares muy interesantes para trabajar, donde se encuentran constantemente retos que enfrentar, pero con trabajo excesivo la mayoría de las veces y un sueldo poco atractivo.

Como punto importante, se cuestionó a los entrevistados si los empleados se encuentran suficientemente motivados; 60% contestaron que no, y el 40% que si; de los que contestaron que no, dieron las siguientes razones: que el proceso de motivación se encuentra en transcurso, porque el clima organizacional es desmotivante, por los sueldos bajos, porque la evaluación es discriminada, porque requiere de mucha capacidad gerencial, porque los jefes no tienen una preparación adecuada, porque no saben tratar a la gente. A demás de estas razones comentan que reciben vales de despensa, prestaciones, fondo de ahorro, cursos intermedios para ejecutivos y supervisores, pero a pesar de eso ellos piden estima, apoyo, respaldo y por ultimo lo económico. El 40% restante que contestó que si, menciona las siguientes razones: se les ofrecen programas de capacitación y de desarrollo, hay instalaciones adecuadas, que la motivación depende de ellos ya que pueden escalar de puesto, se realizan juntas mensuales con el propósito de cuestionar las inquietudes de los empleados y que existe buena comunicación entre el departamento y los empleados.

Opiniones de los empleados

Con el propósito de obtener información a través de la cual se pudiera vislumbrar la problemática existente en el área de recursos humanos, se decidió elaborar un cuestionario para aplicarlo a empleados escogidos al azar y pertenecientes a diferentes puestos en hoteles antes mencionados (véase Anexo No. 2).

Al respecto, los resultados se presentan a continuación: la primera interrogante que se hizo a los entrevistados era con relación al puesto que desempeñaban; y se encontró una gran variedad de posiciones, ya que como se mencionó anteriormente, los entrevistados se seleccionaron al azar.

De esta manera, se entrevistaron personas que se desempeñaban en los siguientes puestos: mozos, encargados de comedor, cantinero, meseros, camarista, capitán de meseros, empleados

de recursos humanos, agente de seguridad, cajeros departamentales, gerente de capacitación, cuentas por pagar, mecánico de lavandería, panadero, encargado de lavandería, pagador a proveedores, asistente de compras, ayudante de limpieza, steward (mayordomo de cocina), hostess (repcionista de restaurante), supervisora de ama de llaves, botones, cajero recepcionista, gerente de restaurante, chef ejecutivo, gerente de informática, encargado de archivo, y supervisor de gimnasio, gerente de compras.

A la pregunta de que si está conforme con el puesto que desempeña de acuerdo con su capacitación y aspiraciones, ha continuación se ilustra (véase Cuadro No.5).

Cuadro No.5: Opinión de los entrevistados con respecto al puesto que desempeña.

Opinión	Porcentaje %
Sin opinión	5.0
El puesto desempeñado no está de acuerdo con su capacitación y aspiraciones	38.5
El puesto desempeñado si está de acuerdo con su capacitación y aspiraciones	56.5
TOTAL	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Los entrevistados consideraron que el puesto que actualmente desempeñan si esta de acuerdo con su capacitación y aspiraciones, mencionando lo siguiente (véase Cuadro. No. 6).

Cuadro No. 6: Razones que justifican “conformidad” del puesto desempeñado.

Razones	Porcentaje %
Porque es el nivel de capacitación que tiene	39.2
Porque es el que puede desempeñar ahora, pero aspira algo mejor	39.2
Porque es el puesto que le gusta desempeñar	21.6
TOTAL	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a que si los procedimientos para el reclutamiento y contratación fueron los adecuados según la opinión de los entrevistados (véase Cuadro No. 7).

Cuadro No. 7: Opinión de los entrevistados en relación a los procedimientos utilizados para su reclutamiento y contratación.

Opinión	Porcentaje %
Sin opinión	5.1
No fueron adecuados	25.6
Si fueron adecuados	69.3
TOTAL	100.0

Fuente: Elaboración propia.

El hecho de que exista más del 25% de los entrevistados que consideran que hubo errores o inadecuaciones en los procedimientos utilizados para su reclutamiento y contratación, es de alguna manera indicio de la existencia de cierta problemática en el área de recursos humanos de los hoteles de cinco estrellas, la cual es necesario atender. De los entrevistados que contestaron que el procedimiento utilizado para su reclutamiento y contratación fue el adecuado, mencionaron lo siguiente (véase Cuadro No. 8).

Cuadro No. 8: Razones por las cuales los entrevistados consideran que el procedimiento utilizado para su reclutamiento fue el adecuado

Opinión	Porcentaje %
Porque siguieron todos los pasos requeridos; examen, entrevista, etc.	25.0
Porque usan los mismos procedimientos para contratar a todos	18.8
Porque recibió toda clase de información	9.4
El personal de recursos humanos esta bien capacitado	9.4
Porque recibió capacitación previa	6.3
Porque quedo ubicado en un puesto adecuado a su capacitación	6.3
Porque la contratación fue rápida	3.1
No opinó	21.7
TOTAL	100

Fuente: Elaboración propia.

En la mayoría de los casos mencionados anteriormente, se detectó un cierto grado de inconformidad con el puesto asignado ya que las razones que mencionan así lo indican, es probable que la alta proporción de personas que no contestaron se deba a que quizás no conceptualizan claramente lo que es el reclutamiento y contratación o porque no conocen cual debería ser el procedimiento idóneo. En los hoteles de 5 estrellas se proporciona a los empleados lo que se denomina un *curso de inducción* a través del cual la persona se familiariza con las instalaciones, los ejecutivos y los procedimientos de trabajo más comunes. Al respecto, se pretendió conocer si los empleados habían recibido ó no dicha inducción resultando lo siguiente (véase Cuadro No. 9).

Cuadro No. 9: Opinión de los entrevistados en relación a si recibieron inducción al ser contratados.

Opinión	Porcentaje %
Si recibieron inducción	15.4
No recibieron inducción	84.6
TOTAL	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que respecta a las personas que si recibieron la inducción al momento de su contratación (véase Cuadro No. 10).

Cuadro No. 10: Opinión de los entrevistados con respecto a la inducción que recibieron al momento de su contratación.

Opinión	Porcentaje %
Excelente	24.2
Buena	48.5
Regular	27.3
TOTAL	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Una de las funciones básicas del departamento de recursos humanos consiste en asegurarse que la persona que se esta contratando tiene los conocimientos, habilidades y experiencia necesaria para manejar el puesto y en caso de no ser así, implementar programas de capacitación de acuerdo a las necesidades. Al respecto, los entrevistados opinaron (véase Cuadro No. 11)

Cuadro No. 11: Opinión de los entrevistados con relación a si recibieron o no capacitación al ser contratados.

Opinión	Porcentaje %
Si recibieron capacitación	56.5
No recibieron capacitación	43.5
TOTAL	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Otro de los elementos que se pueden considerar como decisivos para el buen funcionamiento de los empleados en los distintos niveles, es el grado de motivación que estos reciban de sus jefes y de la misma empresa. Al cuestionar a los entrevistados a este respecto, expresaron lo siguiente (véase Cuadro No. 12).

Cuadro No. 12: Opinión de los empleados acerca de la motivación que reciben de su jefe y de la empresa.

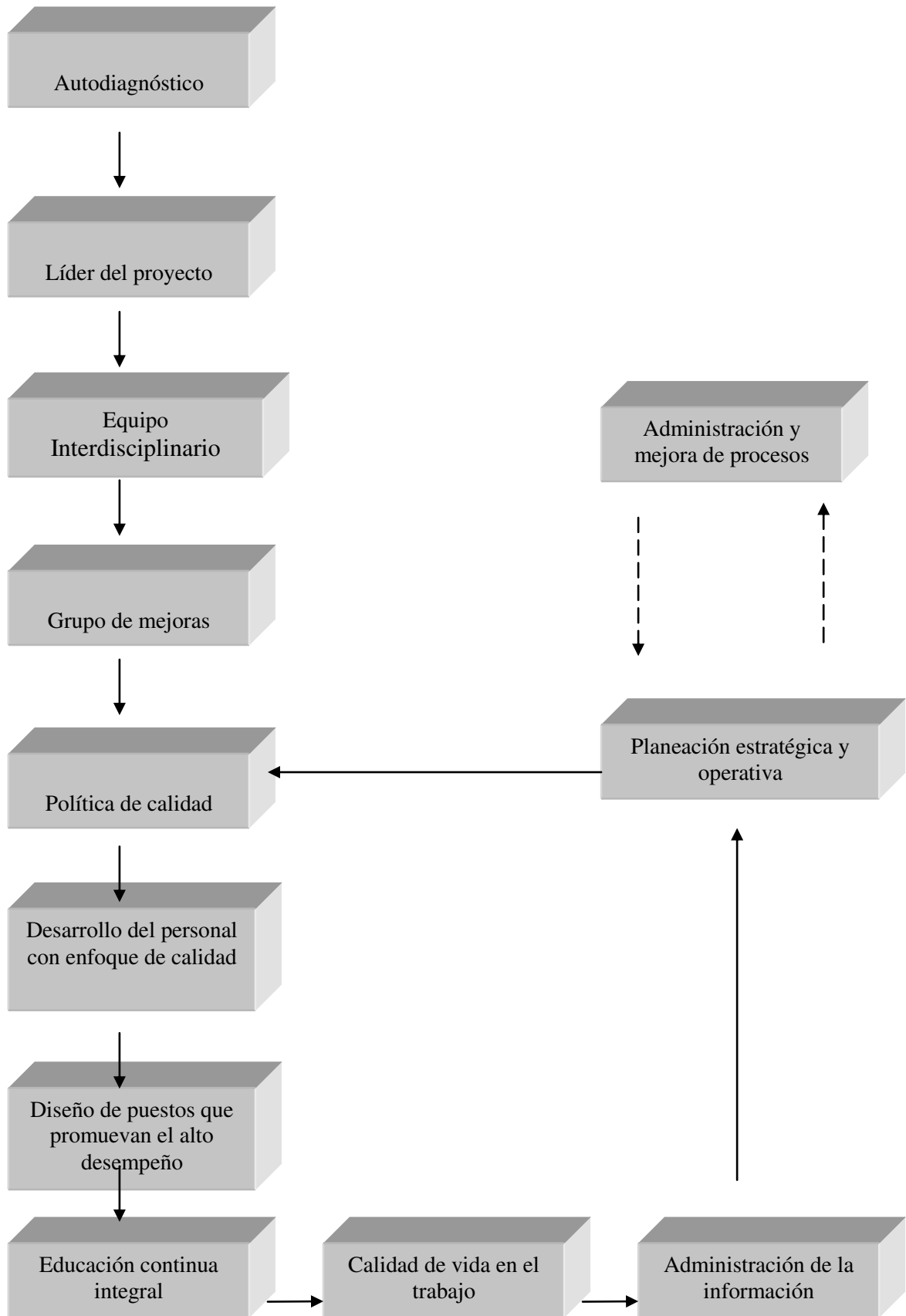
Opinión	Porcentaje %
Siempre se motivan	20.5
A veces se motivan	56.4
Nunca se motivan	23.1
TOTAL	100.0

Fuente: Elaboración propia.

5. LA PROPUESTA

El modelo propuesto, deberá impulsar una gestión más sólida de la administración de los recursos humanos, basada en la satisfacción de los clientes, con un cambio organizacional y responsabilidades más explicitas para los empleados, así como un compromiso claro y efectivo de la alta dirección (véase Figura No. 1).

Figura No. 1: La estructura del modelo propuesto.



Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa, el sistema contiene los siguientes elementos:

Autodiagnóstico

Conocer la situación actual de la empresa hotelera en Guadalajara, para detectar las necesidades de inmediata atención e identificar los procesos para la consideración del sistema de aseguramiento de la calidad.

Líder del proyecto

Es el responsable del sistema de aseguramiento de la calidad y representa a la alta dirección en el involucramiento de todas las partes de la organización. Debe enfocarse a lograr la participación de los mejores talentos naturales y cimentados de acuerdo a la filosofía, entrenados en la industria hotelera, trabajando siempre en equipo, con metas claras, un liderazgo responsable, motivante e involucrado y creando un ambiente de confianza, respeto, igualdad e integridad.

Equipo interdisciplinario

El equipo estará integrado por el director general, gerente de alimentos y bebidas, gerente de división cuartos, gerente de recursos humanos, gerente de mantenimiento, contralor, gerente de ventas y mercadotecnia, jefe de calidad, jefe de grupos y convenciones y el chef, se encargarán de fomentar y dar seguimiento al modelo de dirección y aseguramiento de la calidad.

Grupo de mejoras

Formar un grupo que opere como guía o de mejoras cuyo objetivo sea manejar el grado más alto de nivel de calidad en la operación. Este grupo estará compuesto por colaboradores, que sean cuidadosamente seleccionados dentro de los ramos operacionales y financieros del hotel. Este grupo será responsable de la comunicación y manejo de la visión, de los estándares del servicio del hotel y plan estratégico de la compañía para adquirir una calidad y competitividad superior.

Política de calidad

Esta es una declaratoria formal de la organización que plasma los puntos a cumplimentar en el otorgamiento de la calidad en el servicio y que es firmada y publicada para todas las partes interesadas.

Desarrollo del personal con enfoque de calidad

Para asegurar que los huéspedes estén contentos, satisfechos y que quieran regresar al hotel, depende de la interacción entre huéspedes y colaboradores, por lo que cada uno de los colaboradores serán seleccionados, entrenados y preparados, a través del sistema de recursos humanos, en el cual se incluyen los sub sistemas de alto desempeño, educación y desarrollo y calidad de vida en el trabajo.

Diseño de puestos de trabajo que promuevan el alto desempeño

El sistema de alto desempeño estará integrado con elementos fundamentales en el diseño de puestos de trabajo que promuevan el alto desempeño alentando la iniciativa, innovación y

creatividad de los colaboradores en su trabajo, de tal manera que les permita responder rápidamente a los requerimientos del huésped. Los colaboradores serán involucrados en la planeación del trabajo que ellos realizan. Los elementos que se deben de tener para asegurar el alto desempeño son:

- Proceso de selección de calidad. La estrategia para mantener un sistema de trabajo de alto desempeño, es a través del proceso de selección de los colaboradores, este proceso es vital para contar con el personal calificado y con el perfil adecuado para la organización, que está basado en valores fundamentales que son la esencia del hotel.
- Diseñar una entrevista que primordialmente permita establecer el perfil deseado basado en los valores de la compañía y en talentos que han comprobado su efectividad en la industria del servicio como lo son: Ética laboral, autoestima, persuasión, extensión de relaciones, equipo, positividad, servicio, empatía, atento, exactitud y capacidad de aprendizaje.

Educación continua integral

Una educación continua que desarrolle integralmente a los colaboradores es esencial para apoyar los procesos de calidad. Debe de establecerse un proceso de incorporación para los nuevos colaboradores, que les permita integrarse de manera rápida y eficaz, que tengan acceso a información de vital importancia para su desarrollo. Esta información se presentará a través de diferentes módulos que sean de carácter obligatorio para asegurar que todos conozcan la filosofía, procedimientos, lo que la empresa espera de ellos y lo que ellos pueden esperar de la misma.

El hotel deberá contar con un *proceso de “detección de necesidades de capacitación y entrenamiento”*, mediante el cual se preparará un programa general que apoye el desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos en el plan estratégico. La capacitación se realizará de manera integral y estructurada es decir, que cuente con una serie de seminarios y talleres que respondan a necesidades específicas de la operación, estándares de calidad previamente establecidos y a la voz de los clientes.

Calidad de vida en el trabajo

Es importante que la organización dé a conocer el interés por el ser humano de manera integral, es por esta significativa razón que las políticas internas de administración de personal estarán orientadas a la promoción y desarrollo de los valores humanos dentro y fuera del trabajo.

Administración de la información

Se propone aplicar la estrategia de la administración de la información y las bases de datos, la cual permitirá:

- El análisis, para jerarquizar la efectiva planeación de la operación del hotel,
- Toma de decisiones, la comunicación, retroalimentación e integración de las áreas,

- Medición de satisfacción de clientes
- Optimización de recursos.

El análisis de los datos y de la información, será efectuado con el propósito de otorgar una herramienta a los líderes departamentales y divisionales para comparar el desempeño de cada área del hotel contra las metas establecidas y planificar las acciones requeridas. El resultado final es un alto nivel de información organizacional que permite tomar decisiones a corto y largo plazo para lograr una mejora continua de todos los procesos. Y para asegurar el seguimiento y monitoreo de los indicadores requeridos por la compañía, se establecerá la revisión del desempeño organizacional.

Planeación Estratégica y operativa

La planeación estratégica y operativa estará alineada al plan estratégico del hotel. El propósito de la planeación estratégica del hotel es mantener e incrementar el liderazgo con calidad en la organización, y conjuntar armónicamente los objetivos estratégicos, operativos, de ventas, financieros, de personal y de calidad.

La Planeación operativa son los planes de acción. Los objetivos están alineados a la calidad, productividad, satisfacción de clientes internos y externos. Para el hotel, la planeación operativa será un conjunto de elementos que ayudan a la organización a lograr los objetivos a corto y largo plazo. Los responsables de ejecutarla serán, líderes departamentales involucrando a proveedores, colaboradores. Avalado, supervisado y revisado por el equipo guía.

Administración y mejora de procesos

Todos los colaboradores serán seleccionados utilizando el sistema de calidad; por cada colaborador seleccionado se entrevistarán a diversos candidatos. Dentro del sistema de orientación se les enseñará a los colaboradores de nuevo ingreso a pensar y trabajar en procesos a través del esquema de “Cómo hacer el trabajo”, que consiste en: suministros o entradas (materiales, maquinaria y equipo, métodos, recursos humanos y medio ambiente), proceso administrativo (Procesos), productos y servicios de calidad y el cliente que los recibe.

6. CONCLUSIONES

La capacitación es un elemento esencial para lograr la superación y la integración de los directivos, el prestador de servicios y el turista. La capacitación es también un instrumento importante que los hoteleros deben utilizar para mejorar y perfeccionar sus servicios, con el fin de lograr una mayor captación del turismo nacional y extranjero que permita una competitividad cada vez mayor en el importante mercado turístico y contribuirán a la cultura organizacional de estas empresas.

En este sentido, el modelo propuesto, constituye una alternativa para que la empresa hotelera de cinco estrellas ubicada en la ZMG, pueda mejorar su desempeño en la prestación de servicios y

así estar en condiciones de cumplir las exigencias que imponen los turistas tanto nacionales como internacionales. Las nuevas tendencias en el ámbito de la administración estratégica sugieren que la sobrevivencia y el éxito en el futuro de las organizaciones depende de los planes y desarrollo de las competencias centrales, ya que éstas se fundamentan en los recursos humanos. Es necesario reconocer que las estrategias cimentadas en el personal de los hoteles son trascendentales para modificar la cultura y el clima organizacional necesarios para mejorar sustancialmente los índices de productividad y por ende incrementar la competitividad internacional de estas organizaciones. Consideramos que lo anterior se puede lograr ampliamente al llevarse a cabo la implementación del modelo propuesto. Consideramos necesario elaborar un análisis complementario que nos permita obtener indicadores precisos sobre la rentabilidad económica del modelo.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Chon, K., Sparrowe, R., (2001). *Atención al Cliente en Hotelería*. España: Thomson.
- De la Torre, F. (1984). *Administración Hotelera. Primer Curso, División Cuartos*. México: Trillas.
- Gallego, J. F., (2002). *Gestión de Hoteles, Una Nueva Visión*. España; Thomson.
- González, V., Figueroa, M. D., & González F. (2001). *Manual para puestos de hotelería*. México: Visa Internacional.
- Gutiérrez, H. (2003). *Calidad total y productividad*. México: McGraw Hill.
- Hoffman, G. (2001). *El servicio de calidad se puede conseguir si el compromiso empieza en los niveles superiores*. Estados Unidos: American Banker.
- Juran, S.M. (1990). *La Planificación para la calidad*. España: Díaz Santos.
- Moreno, M. D., Peris, F. J., González, T. (2003). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*. México: Prentice Hall.
- Olmo, M. J., (2001). *Departamento de Gobernanta de Hotel*. España; Síntesis, S.A.

I. ANEXOS

Anexo No. 1: Cuestionario para los Ejecutivos del Departamento de Recursos Humanos en los hoteles de 5 estrellas de la Zona Metropolitana de Guadalajara, para conocer el procedimiento en la selección de personal y los procesos de reclutamiento utilizados.

Hotel _____

1. ¿Qué puesto desempeña?

2. ¿Qué profesión tiene?

3. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en este hotel?

4. ¿Cuántos empleados de planta tiene el hotel?

5. ¿Cuál es el índice de rotación del personal aproximado que existe en el hotel?

6. ¿En que puestos o departamentos se presenta mayor rotación?

7. ¿Cuáles son los puestos que presentan mayor problema para su contratación?

8. ¿Cuáles son las principales causas de una alta rotación de personal?

9. ¿Qué se hace para disminuir el índice de rotación?

10. ¿Cuentan en el departamento con un manual de procedimiento para el reclutamiento, selección y contratación del personal?

11. ¿Cuáles son las fuentes más comunes a las que se recurre para el reclutamiento de personal?

12. ¿Qué técnicas utilizan para la selección de personal?

13. ¿Se cuenta en el hotel con un lugar adecuado para realizar entrevistas a candidatos?

14. ¿Quién toma la decisión final de contratar o no a un aspirante?

15. ¿Qué tipo de inducción se ofrece al nuevo empleado?

16. ¿Cuál es el motivo más frecuente de renuncia del personal?

17. ¿Qué opinión tiene de la piratería entre hoteles?

18. ¿Qué se hace para disminuir los efectos de la piratería?

19. ¿Cómo afecta la piratería a los esfuerzos de capacitación de la empresa?

20. ¿Considera que los empleados del hotel, en general están suficientemente motivados?

¿Por qué?_____

Anexo No 2: Cuestionario para el personal que labora en los hoteles de cinco estrellas en la Zona Metropolitana de Guadalajara, para conocer su percepción con respecto a la relación laboral.

Hotel _____

- 1) ¿Qué puesto desempeñas?

- 2) ¿Cuanto tiempo tienes desempeñando este puesto?

- 3) ¿Cuánto tiempo tienes trabajando para este hotel?

- 4) ¿Qué otros puestos has desempeñado en este hotel?

- 5) ¿Consideras que el puesto que desempeñas actualmente esta de acuerdo con tu capacitación y tus aspiraciones? ¿Por qué?

- 6) ¿Consideras que el sueldo que percibes actualmente es el adecuado?
Si () No ()
- 7) ¿Consideras que los procedimientos utilizados para tu reclutamiento y contratación fueron los adecuados? ¿Por qué?

- 8) ¿Recibiste alguna inducción cuando te contrataron?
Si () No () pase a la pregunta No. 13
- 9) ¿Cómo calificarías de manera general la inducción que recibiste?
Pésima () Mala () Regular ()
Buena () Excelente ()
- 10) ¿Cuándo te contrataron en este hotel recibiste alguna capacitación para el puesto?
Si () No ()
- 11) ¿Consideras que en este hotel hay posibilidades de ascenso y progreso? ¿Por qué?

- 12) ¿Tus jefes y la empresa te mantienen motivado para el desempeño de tus labores?
Siempre () Alguna veces () Nunca ()
- 13) ¿Qué opinas si un hotel se piratea empleados de otro hotel ofreciéndoles mejores sueldos?

- 14) ¿Qué sugerirías para evitar la piratería?

- 15) ¿Qué sugerirías para que las actividades del departamento de recursos humanos sean más adecuadas?

Observaciones:
